



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Marketingový výzkum spokojenosti a požadavků zákazníků služeb v oblasti expresní osobní  
vlakové dopravy

Marketing Research of Customer Satisfaction and Customer Requirements in the Sphere of  
Express Passenger Train Service

Student: Bc. Alexandra Schenková

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc.

Ostrava 2015

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Alexandra Schenková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Marketingový výzkum spokojenosti a požadavků zákazníků služeb v oblasti expresní osobní vlakové dopravy**  
**Marketing Research of Customer Satisfaction and Customer Requirements in the Sphere of Express Passenger Train Services**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků
3. Analýza spokojenosti a požadavků zákazníků
4. Návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

VAŇÁK, Miloslav. *Základy marketingu*. 2., přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. 83 s. Eupress. ISBN 978-80-7408-051-7.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

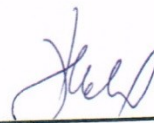
Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3 a 4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 13. 7. 2015

.....  
Schenková

Bc. Alexandra Schenková

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Miroslavu Hučkovi, CSc. za cenné rady, čas, připomínky a odborné vedení, které mi při zpracovávání diplomové práce poskytl.

# OBSAH

<b>1. Úvod .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků .....</b>	<b>8</b>
2.1. Marketing služeb .....	8
2.1.1. Definice služeb .....	8
2.1.2. Vlastnosti služeb .....	9
2.1.3. Spojitost výrobků a služeb .....	11
2.1.4. Klasifikace služeb .....	12
2.1.5. Marketingový mix služeb .....	13
2.1.6. Marketing dopravních služeb .....	20
2.1.7. Segmentace trhu služeb .....	22
2.2. Zákazník .....	24
2.2.1. Spokojenost zákazníků .....	25
2.2.2. Důsledky spokojenosti a nespokojenosti .....	25
2.2.3. Měření spokojenosti .....	26
2.3. Marketingový výzkum .....	27
2.3.1. Typy marketingového výzkumu .....	28
2.3.2. Metody marketingového výzkumu .....	29
2.4. Metody využití v práci .....	32
2.5. Shrnutí teoretických poznatků .....	35
<b>3. Charakteristika společnosti LEO Express a.s. ....</b>	<b>37</b>
3.1. Vývoj společnosti .....	37
3.2. Služby poskytované společností .....	38
3.3. Organizační a vlastnická struktura společnosti .....	41
3.3. Současné výsledky společnosti a situace na trhu .....	41
3.4. Vývoj ekonomických ukazatelů .....	43

<b>4. Analýza spokojenosti a požadavků zákazníků ve společnosti LEO Express a.s.....</b>	<b>44</b>
4.1. Metodický postup .....	44
4.1.1. Přípravná fáze výzkumu.....	44
4.1.2. Realizační fáze výzkumu .....	45
4.2. Analýza a hodnocení zjištěných dat .....	46
4.2.1. Otázky zaměřené na využívání služeb vlakové dopravy.....	46
4.2.2. Demografické otázky .....	55
4.2.3 Pavučinový diagram a okno zákazníka .....	58
4.3. Shrnutí analýzy a hlavních poznatků .....	60
<b>5. Návrhy a doporučení.....</b>	<b>62</b>
5.1. Rozšíření spojů po České Republice .....	62
5.2. Rozšíření spojů do zahraničních zemí.....	64
5.3. Nabídka služeb přizpůsobena studentům .....	65
5.4. Úprava stávající nabídky služeb na palubě vlaků a její rozšíření.....	67
5.5. Zaměření se na zpětné vazby od cestujících .....	68
<b>6. Závěr.....</b>	<b>69</b>
<b>Seznam použitých pramenů a literatury.....</b>	<b>71</b>
Monografická publikace.....	71
Elektronické dokumenty .....	72
Ostatní .....	73
<b>Seznam zkratek.....</b>	<b>74</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Seznam obrázků</b>	
<b>Seznam tabulek</b>	
<b>Seznam grafů</b>	

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Logo společnosti LEO Express a.s.

Příloha č. 2 – Trasy společnosti LEO Express a.s.

Příloha č. 3 – Organizační struktura společnosti LEO Express a.s.

Příloha č. 4 – Vlastnická struktura společnosti LEO Express a.s.

Příloha č. 5 – Dotazníkové šetření



# 1. Úvod

V dnešní době plné globalizačních tlaků, neustálých pokroků a nových trendů každá sebemenší firma i velká nadnárodní společnost usiluje o získání co největšího počtu zákazníků, což jí může dále umožnit lepší postavení na trhu. Usiluje však především o věrné a spokojené zákazníky. Aby firma takové zákazníky získala, musí se potýkat s celou řadou překážek a nástrah. Mohou jimi být kupříkladu silná konkurence, nedostatek znalostí o trhu a prostřední, ve kterém se firma pohybuje, špatně zvolený marketing a PR a mnoho dalších. Avšak právě marketing má v dnešní době velké slovo a pomáhá firmám přilákat nejednoho zákazníka.

Marketing můžeme chápat jako samostatnou vědní disciplínu, která zahrnuje celou řadu postupů, metod a praktik, pomocí kterých se firmy snaží zjistit, analyzovat či dokonce předvídat přání a potřeby zákazníků. Po té, co firma dokáže pomocí různých výzkumů zjistit, co si zákazník skutečně přeje, měla by jeho přání vyslyšet a jeho potřeby co nejrychleji uspokojit, protože právě díky spokojeným zákazníkům je firma silnější.

Jako téma své závěrečné práce navazujícího magisterského studia jsem si zvolila „Marketingový výzkum spokojenosti a požadavků zákazníků služeb v oblasti expresní osobní vlakové dopravy“. Společností, ve které budu problematiku spokojenosti zákazníků zkoumat, je společnost LEO Express a.s. Hlavním důvodem, proč budeme řešit danou problematiku spokojenosti zákazníků právě u této společnosti je fakt, že společnost LEO Express je nejmladším dopravcem na území České Republiky, její tržby rostou pomalu a více spokojených zákazníků by společnost mohlo posunout zase dál.

Hlavním cílem této práce, jak již z názvu vyplývá, je zjistit, jak jsou zákazníci, kteří využívají k vlakové přepravě společnost LEO Express a.s., spokojeni se službami této společnosti a následně navrhnout či doporučit společnosti LEO Express a.s. případná řešení, díky kterým by společnost mohla získat více spokojených zákazníků. Budeme se snažit hledat odpověď na následující otázky: Co zákazníci skutečně požadují? Požadují pouze již nabízené služby, nebo očekávají něco jiného? Jsou s dosavadními službami spokojeni? Popřípadě do jaké míry jsou spokojeni z hlediska tras či frekvence spojů? Co lze vyvodit z průzkumu a jaká doporučení z něj vyplývají? Po zjištění odpovědí na tyto otázky, bude moci společnost lépe reagovat na požadavky zákazníků. To jí může následně pomoci k upevnění si pozice na trhu a k vyšší konkurenceschopnosti.

Díličními cíli této práce je potom zjistit, jaká věková kategorie zákazníků nejčastěji cestuje s danou společností, za jakým účelem zákazníci cestují a co je pro cestující rozhodující při výběru dopravce. Na základě toho marketingové aktivity popřípadě přizpůsobit.

Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků bude probíhat formou elektronického dotazníkového šetření, kde budou spotřebitelům položeny jak demografické otázky, tak otázky zaměřené na spokojenost se službami LEO Express a.s. Otázky jsou následujícího typu – otevřené, polouzavřené, uzavřené a škálové.

Diplomová práce je rozdělena věcně na dvě části, a to teoreticko-metodickou část a aplikačně-ověřovací část. V teoreticko-metodické části si přiblížíme teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků. Na základě odborné literatury se budeme věnovat oblastem jako je služba, marketingový mix, zákazník a jeho spokojenost či marketingový výzkum. V rámci této kapitoly si také přiblížíme metody, pomocí kterých danou problematiku spokojenosti zákazníků budeme zkoumat. V následující kapitole si představíme společnost LEO Express a.s., kde si řekneme něco o vývoji této společnosti, předmětu činnosti, službách, které tato společnost nabízí či organizační a vlastnické struktuře. Srovnáme si zde také základní ekonomické ukazatele za poslední tři roky.

V druhé části, aplikačně-ověřovací, se budeme zabývat již samotným výzkumem. Seznámíme se s metodickým postupem shromažďování dat a následně provedeme analýzu a zhodnocení získaných dat. Nebudou zde chybět ani doporučení a návrhy na zvýšení spokojenosti zákazníků se službami LEO Express a.s.

## 2. Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků

V této kapitole, nazvané teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků, si přiblížíme pojmy spojené s měřením spokojenosti zákazníků. Jedná se tedy o pojmy jako je služba, marketingový mix, segmentace trhu, zákazník, spokojenost zákazníka či marketingový výzkum. V rámci této kapitoly si také uvedeme metody, které dále budeme využívat při marketingovém výzkumu.

### 2.1. Marketing služeb

V posledních letech výrazně stoupá význam služeb nejen ve světě, ale také u nás v České republice. Co se týče právě České republiky, tak se zdá, že ekonomická krize je pomalu zažehnaná a v současné době se české ekonomice začíná dařit. A daří se nejen službám, ale v loňském roce 2014 jsme mohli zaznamenat také růst průmyslu a stavebnictví. Za tahouna české ekonomiky však stále ekonomové považují export a průmysl, nicméně služby bychom určitě neměli podceňovat. Jak ve své knize uvádí Gilmore (2003, s. 3), „*služby jsou všude kolem nás a jako zákazníci je využíváme každý den*“.

#### 2.1.1. Definice služeb

Aby se prodejci co nejvíce zavděčili zákazníkovi a zlepšili tak své postavení na trhu, prodej hmotného produktu doplňují službou. Jako příklad si můžeme uvést koupi elektronického zboží, kdy nám je toto zboží dopraveno domů, a nic za dopravu neplatíme. Dalším příkladem může být koupě nábytku, načež nám je tento nábytek doma smontován danou firmou zadarmo.

Avšak v dnešní době začíná platit spíše opačný postup – nabízenou službu doprovází hmotný produkt. V tomto případě mohou být příkladem telekomunikační služby, kdy za využívání telekomunikačních služeb nám jsou nabídnuty různé benefity v podobě slevových voucherů a kuponů, zvýhodněných mobilních telefonů apod. (Vašítková, 2014). Jiným příkladem může být letecká přeprava, kterou doplňuje občerstvení či časopisy a denní tisk na palubě letadla.

Kotler (2007, s. 710) službu definuje následovně: „*Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem*“.

Payne (1996, s. 14) zase na službu pohlíží jako na „činnost, která v sobě má určitý prvek nehmatatelnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem“.

Blecharz (2007, s. 96) ve své publikaci říká, že „služba je poskytována formou určitých činností nebo užitků, které jedna strana (poskytovatel) poskytuje druhé straně (zákazníkovi) a po provedení služby nedochází k převodu vlastnictví“.

### **2.1.2. Vlastnosti služeb**

Tak jako hmotné produkty a výrobky mají své specifické vlastnosti, tak také služby se vyznačují určitými vlastnostmi, kterými se odlišují od hmotných produktů.

*„Služby budeme definovat jako činnosti mající tendenci k nehmatatelnosti, proměnlivosti, nedělitelnosti a pomíjivosti. Každá služba představuje určitou specifickou kombinaci těchto čtyř faktorů.“* (Payne, 1996, s. 16)

Mezi typické vlastnosti služeb patří nehmotnost, neoddělitelnost, pomíjivost, variabilita, ale také nemožnost vlastnit službu, čili absence vlastnictví.

#### **Nehmotnost**

Nehmotnost je jednou z nejdůležitějších vlastností služeb a odvíjí se od ní další vlastnosti. Nehmotnost služby je pro zákazníka nepříjemnou záležitostí, protože si před koupí dané služby nemůže tuto službu osahat, vyzkoušet či prohlédnout (Blecharz, 2011). Tak jak uvádí Vaňák (2011, s. 28) „služby nemají tvar, chuť, barvu a nemají ani obal“.

Službu si tak musíme do jisté míry představit. Můžeme spoléhat na reference ostatních zákazníků, slavných osobností či rodinných příslušníků, nebo službu hodnotit na základě lokality, ceny, vzhledu místa, kde služba probíhá apod. Každý má však jiné preference a jiné představy. Proto, aby si každý zákazník dokázal představit, jak skutečně bude daná služba probíhat, snaží se poskytovatelé služeb tyto služby zhmotnit, co to jen jde. K tomu jim mohou sloužit různé procesní mapy, kde jsou detailně popsány veškeré činnosti a procesy. Management firem může na zákazníky zapůsobit také tím, že se zaměří na kvalitu služeb prostřednictvím získání potřebného certifikátu. (Vašítková, 2014)

## Neoddělitelnost

Další charakteristickou vlastností služeb je jejich neoddělitelnost. Službu nelze oddělit od poskytovatele služby a ani od samotného zákazníka. Není však pravidlem, že zákazník musí být přítomen po celou dobu poskytování služby. Jako příklad si můžeme uvést nepřítomnost zákazníka u vaření obědu v restauraci. Naopak jsou takové služby, kde je fyzická přítomnost v době poskytování služby vyžadovaná. Jedná se například o kadeřnické služby, zdravotní ošetření či taneční kurzy. Těžko by mohl pacient absolvovat vyšetření u lékaře, pokud by se osobně nedostavil. Stejně tak by bylo obtížné ostříhat zákazníka v době jeho nepřítomnosti. Kotler (2007) jako příklad neoddělitelnosti uvádí rockový koncert, kdy by jen těžko mohla vystupovat kapela bez všech svých členů (poskytovatelé služby) a nemůže vystoupit ani v případě nepřítomnosti posluchačů (zákazníci).

Janečková (2001, s. 16) uvádí, že *„zatímco zboží je nejprve vyrobeno, potom nabídnuto k prodeji, prodáno a spotřebováno, neoddělitelnost působí často tak, že služba je nejprve prodána a pak teprve produkována a ve stejný čas spotřebována“*.

## Pomíjivost

Pomíjivost jako další vlastnost služeb vychází z faktu, že služby nelze skladovat či připravit do zásoby a prodat je další den. Nemůžeme jenom tak službu někde uchovat, vrátit nebo ji znovu prodat. Sedadlo v kině či místenka do vlaku je prodávána na určitou a předem stanovenou dobu, pokud se však prodej neuskuteční, nelze tyto lístky uskladnit a prodat jindy. Pomíjivost služby tedy v praxi znamená určitý nesoulad mezi poptávkou a nabídkou. Prodejci služeb se snaží tuto nerovnováhu zmenšit pomocí cenových výhod, rezervačního systému či přijetím posily do svého týmu v době největšího vytížení.

Příčinou pomíjivosti služeb je fakt, že zákazník může službu jen stěží reklamovat. Není to však nemožné. U placených služeb může zákazník obdržet slevu z ceny, popřípadě náhradu za zaplacenou cenu služby. Nelze však vrátit službu samotnou. (Vašítková, 2014)

## Variabilita

Variabilita neboli proměnlivost či heterogenita souvisí především s kvalitou služby. *„Proměnlivost služeb znamená, že kvalita služeb závisí na tom, kým jsou poskytovány, a také na tom, kdy, kde a jak jsou poskytovány.“* (Kotler, 2007, s. 714)

Kvalitu služby ovlivňuje zejména lidský faktor. Z toho důvodu se můžeme setkat s rozdílnou úrovní poskytnuté služby dokonce i v rámci jedné firmy dvěma různými osobami.

Příkladem může být škola, kdy výklad jedné a té samé látky může být rozdílný v podání dvou učitelů. Dokonce může dojít k podání různých výkonů téhož člověka v jeden den. Na kvalitě výkonu poskytovatele služby se podepisuje únava, zdravotní obtíže, psychické rozpoložení a další faktory.

*„Kvalita služby nemůže být hodnocena stejným způsobem, jako je hodnocena kvalita výrobků.“* Vaňák (2011, s. 39)

Mezi podpůrné nástroje, které zvýší výkon zaměstnanců a tím také kvalitu služeb, můžeme zařadit různá školení, motivační nástroje a benefity či zvýšení zodpovědnosti zaměstnanců vůči zákazníkovi. Dalším řešením pro zvýšení kvality služby může být výměna pracovníka za mechanické přístroje (bankomaty, prodejní automaty,...).

### **Absence vlastnictví**

Neexistence vlastnických vztahů souvisí s nehmotností a pomíjivostí služby. U koupě zboží dochází k nabytí vlastnického práva. U služeb je to jiné. Při koupi dané služby nedochází k získání žádného vlastnictví. Zákazník si pouze koupí právo na poskytnutí služby (Vašítková, 2014).

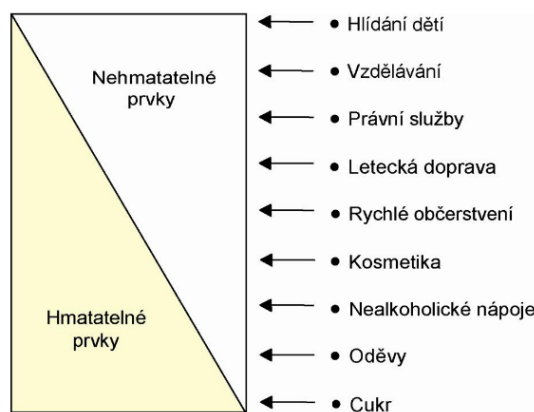
Jak uvádí Kotler (2007), spotřebitel vlastní službu pouze omezenou dobu. Příkladem může být pojištění, které nám patří pouze v době, kdy platíme pojistné, nebo dovolená, kterou si užíváme pouze v danou chvíli. Poskytovatelé služeb se snaží spotřebitelům dodat pocit vlastnictví formou věrnostních klubů a za časté využívání dané služby nabízí nejrůznější benefity.

### **2.1.3. Spojitost výrobků a služeb**

Jak již bylo zmíněno výše, na trhu se setkáme s celou řadou výrobků a služeb. Některé mají čistě fyzické vlastnosti a můžeme je tedy před koupí obhlédnout či vyzkoušet. Jiné se naopak vyznačují nehmotatelnými prvky a můžeme spoléhat pouze na reference nebo dosavadní zkušenosti. Poté jsou tady ostatní produkty či služby, které mají „od každého něco“. Boučková (2003) uvádí jako příklad spojení hmatatelných a nehmotatelných prvků návštěvu restaurace, kdy samotné občerstvení v podobě námi vybraného jídla, je doplněno přístupem k zákazníkovi ze strany zaměstnanců či rychlostí obsluhy. Tak se stává návštěva restaurace z části hmatatelnou a z části nehmotatelnou.

Také Payne (1996) ve své publikaci srovnává hmatatelnost a nehmatatelnost výrobků a služeb jak můžeme vidět na následujícím obrázku (viz obrázek 1).

**Obrázek 1 - Kontinuum hmatatelnosti a nehmatatelnosti**



Zdroj: Payne, Adrian. Marketing služeb (1996, s. 16)

#### **2.1.4. Klasifikace služeb**

Pod pojmem služby si můžeme představit nejrůznější aktivity, procesy a činnosti, a proto je vhodné služby roztrdit do jednotlivých skupin či kategorií podle charakteristických vlastností.

Služby řadíme do terciárního sektoru národního hospodářství. (Janečková, 2001) Primární sektor představuje zemědělství a sekundární sektor patří průmyslu. Začíná se využívat také pojem kvartérní sektor, do kterého řadíme výzkum a vývoj.

V rámci odvětvového třídění služeb můžeme služby rozdělit na terciární, kvartérní a kvintérní. (Vašítková, 2014)

**Terciární služby.** Do této kategorie služeb můžeme zařadit kadeřnictví, ubytovací a stravovací služby, kosmetické služby, čistírny a prádelny, řemeslnické práce a další služby, které dříve byly vykonávány doma. (Vašítková, 2014)

**Kvartérní služby.** Co se týče kvartérních služeb, tak zde si můžeme uvést jako příklady dopravu, obchod, finanční služby, správu a komunikační služby. Jedná o služby, které umožňují zefektivnit a usnadnit práci. (Vašítková, 2014)

**Kvintérní služby.** Mezi kvintérní služby řadíme například vzdělání, rekreace či zdravotnické služby. Jedná se tedy o služby, které do jisté míry mění či zdokonalují příjemce služby. (Vašítková, 2014)

Služby však nemusíme třídit jen podle odvětví, ale můžeme se zaměřit na celou řadu jiných hledisek. V následující tabulce (viz tabulka 1) můžeme vidět klasifikaci služeb dle Jakubíkové (2009, s 69).

**Tabulka 1 - Klasifikace služeb dle různých hledisek**

<b>Podle segmentu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ koneční spotřebitelé</li> <li>○ organizace</li> </ul>
<b>Podle stupně hmotnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ zapůjčené zboží</li> <li>○ vlastněné zboží</li> <li>○ nejde o zboží</li> </ul>
<b>Podle poskytovatele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ profesionál</li> <li>○ neprofesionál</li> </ul>
<b>Podle cíle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ jde o zisk</li> <li>○ nejde o zisk</li> </ul>
<b>Podle stupně regulace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ regulovaně - profesionál</li> <li>○ neregulovaně - neprofesionál</li> </ul>
<b>Podle stupně účasti zákazníka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ vysoká účast</li> <li>○ nízká účast</li> </ul>
<b>Podle podílu lidské práce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ nízký podíl</li> <li>○ vysoký podíl</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, Dagmar. Marketing služeb (2009, s. 69)

### 2.1.5. Marketingový mix služeb

Jak uvádí Boučková (2003, s. 6) marketingový mix je „*soubor nástrojů, jimiž firma může působit na své okolí a jejichž pomocí uskutečňuje své záměry*“.

Původně marketingový mix obsahoval celkem „4P“, které vycházejí z anglických názvů product, price, promotion, place, čili produkt, cena, komunikace a distribuce. Později se však ukázalo, že toto označení je vhodnější zejména pro výrobní podniky, nikoli pro služby, a to z důvodu specifických vlastností služeb, které jsme si uvedli výše. Následovalo tedy rozšíření marketingového mixu o další tři prvky na celkem „7P“ (viz obrázek 2).



Mezi ony tři dodatečné prvky patří lidé (people), materiální prostředí (physical evidence) a procesy (process).

Jednotlivé prvky spolu souvisí a vzájemně se ovlivňují. Každý prvek v sobě ukrývá další řadu postupů a nástrojů, pomocí kterých se snaží manažeři firem dosáhnout požadovaných cílů. Prvky by měly odpovídat současné situaci jak v podniku, tak na trhu. Intenzitu a pořadí prvků si marketingový manažer určuje sám, neměl by však zapomínat, že hlavním cílem je uspokojení potřeb zákazníků a tvorba zisku pro společnost. (Vašítková, 2014)

Payne (2000, s. 129) říká, že „výchozí krok při rozhodování o marketingovém mixu závisí jak na umístění služby, tak na tržních segmentech, kterým je služba určena. Výhoda marketingového mixu spočívá v tom, že umožňuje sladit všechny klíčové prvky.“

**Obrázek 2 - Rozšířený marketingový mix**



Zdroj: <https://consultantconseilmarketingdirectparis5x.wordpress.com/>

## **Produkt**

Produktem chápeme zboží či službu, kterou firmy nabízejí zákazníkům k uspokojení jejich potřeb. Cílem podniku je, aby se snažil produkt co nejvíce odlišit od konkurence. Tímto krokem může přimět cílový trh, aby preferoval daný produkt a byl dokonce ochoten za něj zaplatit vyšší cenu (Kotler, 2000).

Produkt se skládá celkem ze tří úrovní (Kotler, 2007), mezi které patří:

- a) základní produkt,
- b) vlastní produkt,
- c) rozšířený produkt.

Základní produkt představuje hlavní důvod, proč zákazníci dané zboží či službu kupují. Příkladem mohou být kadeřnické služby, kdy základním produktem je ostříhání a zhotovení nového účesu. Jiným příkladem může být zakoupení vstupenek do kina, kdy hlavním důvodem návštěvy kina je promítaný film.

Vlastní produkt definuje Kotler (2007, s. 616) jako „*součástky produktu, úroveň kvality, funkce, design, název značky, balení a další atributy, které společně zajišťují základní přínosy produktu*“. Vlastní produkt se tedy skládá ze zmíněných prvků. Příkladem může být ochota a chování zaměstnanců, poskytování slev, rezervační systém a další.

Třetí úroveň je rozšířený produkt, pod kterým je možno si představit doplňující služby jako je dejme tomu záruka, instalace, návod na použití, poprodejní servis, rychlé opravy atd. Můžeme zde také ale zařadit faktory, které firma nemůže ovlivnit. Příkladem může být počasí.

Vašítková (2014) ve své knize uvádí, že se služba skládá celkem ze tří prvků. Jsou jimi materiální prvky, smyslové prožitky a psychologické výhody nabídky.

*Materiální prvky* jsou hmotné prvky, bez kterých nelze službu provozovat. Ubytování v hotelu by se zákazníkům asi moc nelíbilo, kdyby zde nebyly postele. Taktéž by zákazník nebyl spokojen, kdyby navštívil kadeřnici a ta neměla k dispozici nůžky. *Smyslové prožitky* jsou nejružnější vůně, barvy, zvuky a chutě, které při poskytování dané služby můžeme zaznamenat a vnímat. Posledním prvkem jsou *psychologické výhody nabídky*. Jedná se o subjektivní prvky, které posuzuje každý zákazník sám a nelze je jednoznačně vymezit.

## **Cena**

Dalším prvkem marketingového mixu je cena, která je úzce spojena s vnímáním hodnoty. (Gilmore, 2003) Hodnota představuje pro zákazníka užitek a každý zákazník tak vnímá hodnotu odlišně. Když se k odlišnému vnímání hodnoty přidá ještě nehmotná povaha služeb, je stanovení ceny za danou službu velice obtížné.

Pokud firma stanovuje cenu, měla by brát v úvahu následující faktory:

- fixní a variabilní náklady,
- konkurenci,
- cíle společnosti,
- strategie společnosti,
- cílovou skupinu zákazníků.

Cenu můžeme tvořit a odvozovat pomocí tří metod. Buď stanovíme cenu na základě nákladů, nebo budeme posuzovat cenu dle konkurence, anebo zvolíme cenu orientovanou dle zákazníka. Ať firmy zvolí jakoukoli metodu, měla by cena odrážet nabídku a poptávku na trhu. Pokud firma stanoví totiž příliš vysokou nebo naopak příliš nízkou cenu, bude to pro ni znamenat ztrátu tržeb.

Cenou nemusíme chápat pouze cenu za koupi dané služby či výrobku. Cena totiž zahrnuje také slevy, platební podmínky, možnosti úvěru, náhrady, ceníky či termíny placení.

## **Komunikace**

*„Komunikace představuje aktivity, které sdělují přednosti produktu a snaží se přesvědčit cílové zákazníky, aby jej koupili“* jak ve své knize říká Kotler (2007, s. 71).

Komunikace hraje v marketingovém mixu významnou roli, neboť napomáhá k zhmotnění služeb a zvyšuje jejich význam. Komunikace jako prvek marketingového mixu zahrnuje celou řadu nástrojů a prostředků, jak komunikovat a sdělovat informace. Tyto nástroje můžeme rozdělit do následujících skupin:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- public relations,
- direct marketing,
- internet. (Vašítková, 2000)

## **Reklama**

Reklamu chápeme jako neosobní, placenou a masivní formu komunikace. Cílem reklamy je oslovit co největší počet spotřebitelů a dostat daný výrobek či službu do povědomí

v co nejkratším čase. Jedná se například o reklamu v televizi, rozhlas, tištěných periodikách, na reklamních billboardech apod. Je třeba se však vyvarovat klamavým a nepravdivým reklamám, popřípadě také bait-and-switch reklamám, které lákají zákazníky na dané zboží za nízké ceny, přičemž je tento výrobek již vyprodán a je jim nabídnut jiný a dražší.

### ***Podpora prodeje***

Podpora prodeje slouží ke krátkodobé stimulaci poptávky po daných výrobcích či službách. Do podpory prodeje řadíme kupříkladu soutěže, slevové kupóny či jiné slevy, bezplatné vzorky či ukázky, reklamní a dárkové předměty, výhodná balení a podobné akce typu 1+1 zdarma, veletrhy, výstavy a další. Podporu prodeje využívají společnosti hojně při sezónních výkyvech poptávky.

### ***Osobní prodej***

Jedná se o poměrně nákladný způsob komunikace, nicméně na druhou stranu o velice účinný a efektivní. U osobního prodeje firma okamžitě obdrží reakci zákazníků. Pokud má firma se zákazníky trvalý a dlouhodobý vztah, je dokonce osobní prodej na prvním místě v oblasti komunikace. (Vašítková, 2000)

### ***Public relations***

Public relations neboli PR můžeme přeložit do češtiny jako vztahy s veřejností. Jedná se o neosobní formu komunikace, která stojí na publikování pozitivních informací. PR má za úkol šířit dobré jméno společnosti a budovat důvěryhodnost společnosti. Příkladem této komunikace mohou být placené inzeráty a články, podnikové časopisy, výroční zprávy, interview a rozhovory, reportáže, tiskové konference, sponzorování či organizování kurzů a další. (Vašítková, 2000)

### ***Direct marketing***

Komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím označujeme jako přímý marketing, neboli direct marketing. Tato forma komunikace se čím dál více rozšiřuje díky dostupnosti výpočetní techniky. Řadíme zde katalogový prodej, oslovování zákazníků prostřednictvím emailů či telefonu, teleshopping a další. (Vašítková, 2000)

### ***Internet***

V současné době plně globalizačních tlaků můžeme za nejsilnější komunikační nástroj považovat právě internet. Zákazníci totiž mohou nakupovat v pohodlí domova 24 hodin denně a 7 dní v týdnu.

## Distribuce

Kotler (2007, s. 71) píše, že *„distribuce zahrnuje činnosti firmy, které činí produkt dostupný cílovým zákazníkům.“*

Distribuce jako prvek marketingového mixu je nejméně pružný. Zahrnuje celou řadu postupů a nástrojů, jak dostat výrobek či službu co nejbližší k zákazníkovi. Se službami je to složitější než s hmotnými výrobky, protože služby potřebují pro svůj výkon vhodné prostředí. U služeb jsou většinou použity přímé distribuční kanály. Zapojení zprostředkovatelů není tak běžné a časté, jako je tomu u hmotných výrobků.

Organizace, které poskytují služby, se od sebe liší především tím, zda zákazník musí cestovat za danou službou, nebo služba „cestuje“ za zákazníkem. To také rozhoduje o umístění a volbě provozovny dané služby. (Janečková, 2000)

## Lidé

Prvním prvkem, který rozšiřuje klasický marketingový mix tvořen ze čtyř prvků a který si nyní uvedeme, jsou lidé. Zařazení tohoto prvku do marketingového mixu vyplývá především z vlastností služeb, které jsme si uvedli výše, a to konkrétně z neoddělitelnosti.

Vaňák (2011, s. 40) říká, že *„neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele a často i od zákazníka je hlavním důvodem k zařazení prvku lidé do marketingového mixu, neboť při poskytování služeb dochází ve větší či menší míře k přímému kontaktu zákazníka s poskytovateli služby – zaměstnanci.“*

Na kvalitu služby tedy mají vliv nejen samotní zaměstnanci a poskytovatelé služby, ale také samotní zákazníci. Proto, aby služba byla poskytnuta v požadované kvalitě, je potřeba vybrat ty správné zaměstnance, vyškolit je a dostatečně je motivovat. Na druhou stranu je také vhodné sestavit určitá pravidla pro chování zákazníků.

Zaměstnanci ve firmách zastávají rozdílné role. Můžeme však tyto zaměstnance rozdělit celkem do čtyř kategorií podle toho, jak moc se podílejí na marketingovém mixu a do jaké míry se stýkají se zákazníkem. Jedná se o kontaktní, obsluhující, koncepční a podpůrné pracovníky.

**Kontaktní pracovníci** jsou ve velmi častém kontaktu se zákazníky a významně se podílejí na marketingových činnostech. **Obsluhující pracovníci** se na marketingových činnostech nepodílejí, avšak jsou v častém kontaktu se zákazníky. Příkladem těchto typů pracovníků jsou recepční. **Koncepční pracovníci** jsou opakem obsluhujících pracovníků. Ovlivňují marketingové činnosti, ale se zákazníkem téměř do styku nepřijdou. Příkladem mohou být dejme tomu pracovníci výzkumu nových produktů. Poslední jsou **podpůrní pracovníci**, kteří jsou zase opakem kontaktních pracovníků. Nestýkají se se zákazníky a ani se nepodílejí na marketingových aktivitách. Jedná se kupříkladu o pracovníky personálního oddělení. (Payne, 1996)

### **Materiální prostředí**

Vzhledem k tomu, že služby jsou nehmotné, snaží se je firmy co nejvíce zhmotnit a tím přiblížit zákazníkovi. Důsledkem zhmotnění služeb je materiální prostředí jako další prvek marketingové mixu.

Na zákazníky působí celá škála podnětů, které mohou ovlivnit jejich nákupní chování. Podněty mohou působit na více smyslů najednou a to rozdílnou intenzitou. Na zákazníky okamžitě udělá dojem například rozvržení prostoru, zařízení interiéru, osvětlení, barvy, uniformy zaměstnanců, celková atmosféra, brožury s informacemi a další.

### **Procesy**

Prvky marketingového mixu zakončíme posledním prvkem, kterým jsou procesy. Vaňák (2011, s. 40) uvádí, že „o kvalitě služby mnohdy ve finále nerozhoduje jen kvalita použitých materiálů nebo technologického vybavení, ale také to, jak poskytovatel služby s těmito prvky pracuje“.

Procesy zahrnují veškeré činnosti, postupy a aktivity, díky kterým jsou služby poskytovány. Pro zákazníky je důležité, aby služby byly provedeny plynule a bez poruch. V takovém případě firmy získávají konkurenční výhodu.

Procesy můžeme klasifikovat následovně:

- **masové služby**, které jsou charakteristické nízkou osobní interakcí a možností nahrazení pracovní síly mechanickými a automatickými stroji;

- **zakázkové služby**, které se vyznačují střední intenzitou kontaktu se zákazníkem a přizpůsobením se zákazníkovi, přičemž některé činnosti se nemusí už víckrát opakovat;
- **profesionální služby**, pro které je typická vysoká míra zapojení poskytovatele služby a také zákazníka, neopakovatelnost a vysoká intenzita práce.

### 2.1.6. Marketing dopravních služeb

Sektor služeb zahrnuje celou řadu oblastí, přičemž jednou z nich jsou právě dopravní služby. Dopravní službu Řezníček s Šaradínem (2001, s. 15) definují jako „*činnost poskytovatele dopravní služby při přemísťování osoby nebo nákladu z výchozího do cílového místa.*“

Dopravní služby můžeme členit následovně:

- námořní doprava včetně osobní a nákladní dopravy,
- vnitrozemská vodní doprava,
- letecká doprava,
- železniční doprava,
- silniční doprava,
- potrubní doprava,
- služby doprovázející všechny způsoby dopravy,
- ostatní dopravní služby. (Řezníček a Šaradín, 2001)

Dopravní služby můžeme klasifikovat také dle:

- předmětu přepravy (osobní doprava, nákladní doprava),
- rozsahu dopravní obsluhy (místní, regionální, vnitrostátní či mezinárodní přeprava),
- stupně regulace (liberální a regulovaný trh),
- konkurence (dokonalá a nedokonalá konkurence). (Řezníček, Šaradín, 2001)

Stejně jako u jiných služeb, tak také u těch dopravních rozlišujeme poskytovatele služeb a zákazníky. V tomto sektoru služeb je poskytovatelem služby fyzická nebo právnická osoba, které poskytuje dopravní službu zákazníkovi. Zákazníkem je potom cestující, objednatel přepravy, či odesílatel zásilky. Aby poskytovatelé dopravních služeb dosáhli lepšího postavení na trhu a snížili nesoulad mezi poptávkou a nabídkou, využívají několik

strategií. Za zmínku stojí například nižší ceny mimo dopravní špičku či posílení týmu v době nejvyššího vytížení.

Státní regulace a omezení pocitů každý sektor, není tomu jinak ani v případě dopravních služeb. Jedná se celkem o tři oblasti, ve kterých stát uplatňuje regulační opatření v dopravě:

- a) proces poskytování dopravní služby
  - zákaz nočních jízd a jízd o nedělích a svátcích,
  - omezení doby jízdy (povinný odpočinek a přestávky), zátěže a rychlosti,
  - ustanovení jízdního řádu,
  - pracovní a sociálněprávní předpisy,
  - potřeba povolení na zahraniční přepravy aj;
- b) cenová oblast
  - regulace cen v dopravě,
  - slevy v pravidelné osobní dopravě (důchodci, děti, studenti);
- c) společenské zájmy
  - závazky veřejné službě,
  - ochrana určitých oblastí jako jsou přírodní rezervace či vodní zdroje.

Marketing dopravních služeb můžeme chápat jako proces, který má za cíl poznat a uspokojit potřeby a přání zákazníků takovým způsobem, který povede k naplnění cílů dopravní firmy. Potřeby a přání zákazníků mohou být hmotné (úspora nákladů, pohodlí) i nehmotné povahy (značka služby). Dopravní marketing se stále rozvíjí a to hned z několika důvodů, mezi které můžeme zařadit existenci velkého počtu dopravních firem, sílící tlak konkurence včetně té zahraniční, rozšiřování sortimentu dopravních služeb a další.

Řezníček a Šaradín (2001 s. 13) uvádějí, že „*dopravní marketing je specifickou oblastí marketingu služeb aplikovanou v podmínkách dopravních služeb.*“

Dopravní marketing se zaměřuje na tři cíle, kterými jsou maximalizace spokojenosti zákazníků, maximalizace výběru poskytovatele a maximalizace kvality života.

### ***Maximalizace spokojenosti zákazníků***

Dopravní firmy se snaží zákazníkům poskytnout co nejkvalitnější služby. Nelze však vždy uspokojit všechny zákazníky stejnou měrou, neboť každý jedinec má jiné požadavky a



jiné představy. Z tohoto hlediska je vhodné realizovat výzkumy, aby firma zjistila, jaké jsou reakce zákazníků na dosavadní služby a co doopravdy požadují.

### ***Maximalizace výběru poskytovatele***

Maximalizace výběru poskytovatele pro zákazníka znamená volbu takového dopravce, řidiče či spoje, který nejvíce vyhovuje jeho individuálním potřebám. V případě dopravy to je ale obtížné, neboť dopravní obsluhu v regionu zajišťuje ve většině případů pouze jeden dopravce. (Řezníček, Šaradín, 2001)

### ***Maximalizace kvality života***

Dnešní doba je charakteristická tlakem na ochranu životního prostředí. Ale nejen šetrnost k životnímu prostředí zvyšuje kvalitu života. Patří zde také kvalitní dopravní služby včetně jejich dostupnosti, cena atd. (Řezníček, Šaradín, 2001)

Pro sektor dopravních služeb je vhodné upravit marketingový mix skládající se ze 4P na 6P, kam můžeme zařadit produkt, cenu, distribuci, podporu prodeje, personál a proces poskytování služby, přičemž za produkt je zde považována dopravní služba, kdy dojde k přepravě osoby nebo náklady z výchozího místa do cílového, přičemž je použit daný druh dopravního prostředku. (Řezníček, Šaradín, 2001)

## **2.1.7. Segmentace trhu služeb**

Každá firma stojí ze začátku svého podnikání před otázkou, zda své produkty či služby nabízet pouze určité skupině zákazníků, nebo trh nijak nediferencovat a oslovit tak všechny potenciální zákazníky. Ne každá firma je však natolik úspěšná, aby dokázala uspokojit potřeby všech zákazníků a trh nediferencovala.

Dle Vašítkové (2014, s. 35) segmentací trhu rozumíme „*rozdělení trhu na výrazné skupiny kupujících s odlišnými potřebami a charakteristickým chováním, které vyžadují odlišné produkty nebo marketingový mix.*“

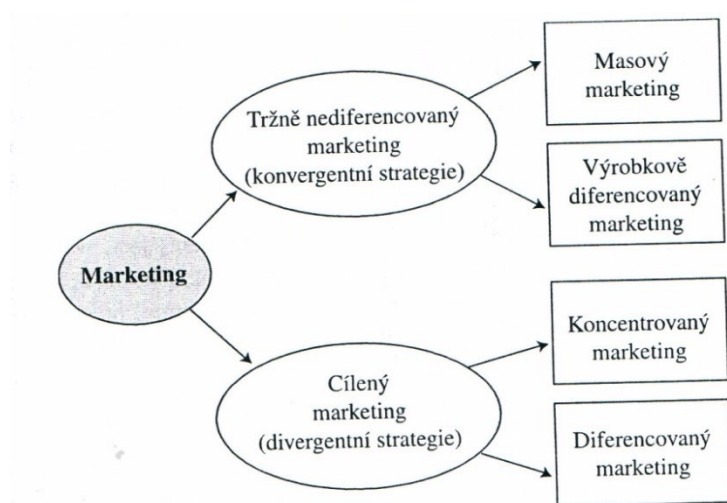
Vašítková (2014) ve své publikaci také zmiňuje segmentační kritéria:

- ***geografická*** – rozdělení zákazníků dle území (např. dle krajů, obcí, země);
- ***demografická*** – rozlišování věku, pohlaví, původu, vzdělání apod.;
- ***socioekonomická*** – zohlednění příjmů, zaměstnání;

- **psychografická** – rozdělení zákazníků dle podobného životního stylu, etnického původu či osobnostních vlastností;
- **časová** – zohlednění doby koupě;
- **motivy vedoucí ke koupi** – zvyky, impulzy, uvážlivé rozhodování.

Podle toho, zda firma bude diferencovat nebo nebude diferencovat trh, může využít různé marketingové přístupy. Jedná se o masový marketing, výrobkově diferencovaný marketing, koncentrovaný marketing a diferencovaný marketing. Toto rozdělení můžeme vidět na následujícím obrázku (viz obrázek 3).

**Obrázek 3 - Marketingové přístupy k trhu z hlediska tržní diferenciac**



Zdroj: Boučková, Jana a kol. Marketing (2003, s. 121)

**Masový marketing** je jednou z forem tržně nediferencovaného marketingu. Jedná se o případ, kdy firma nabízí jeden druh služby či výrobku pro všechny zákazníky. Zákazníky oslovuje stejnými prostředky. Druhou formou tržně nediferencovaného marketingu je **výrobkově diferencovaný marketing**. Zde dochází k situaci, kdy firma stejným způsobem nabízí více variant služby či výrobku po celém trhu. Služby či výrobky se mohou lišit kvalitou i vlastnostmi.

Nyní se dostáváme k cílenému marketingu, který již zákazníky dělí do různých skupin dle segmentačních kritérií. První formou cíleného marketingu je **koncentrovaný marketing**. Firma, která si zvolí tento druh cíleného marketingu, zaměřuje svůj marketingový mix především na jeden segment. Tento marketing se využívá zejména v případě, že firma nedisponuje dostatečnými finančními prostředky. Příkladem může být trh drahých

sportovních vozů, jak uvádí Foret, Procházka a Urbánek (2003). V případě **diferencovaného marketingu** firma každému segmentu upravuje marketingový mix. Není třeba ani zdůrazňovat, že se jedná o velice náročnou a nákladnou formu marketingového přístupu.

## 2.2. Zákazník

Za zákazníka můžeme považovat osobu, či společnost, která si za předem stanovených podmínek zakoupí daný výrobek či službu a získá tak užitek. Zákazníka označujeme také jako spotřebitele, který díky koupi daného výrobku či služby uspokojuje své individuální potřeby. V případě společností se jedná o tzv. firemní zákazníky, kteří využívají daný výrobek či službu, za kterou zaplatili, k další výrobě či obchodování. (Spáčil, 2003)

V dnešní době jsou požadavky a potřeby zákazníků velice rozmanité a je složité sledovat všechny trendy. Najdou se však takoví zákazníci, kterým se nikdy firmy nezavděčí a vždy hledají jenom chyby. Naopak se však také najde hrstka těch, kteří budou vždy spokojeni.

V dopravních službách je za zákazníka považován například příkazce, odesílatel zásilky, objednatel dopravy či cestující. Je třeba rozlišovat, zda se jedná o osobní či nákladní dopravu. U přepravy osob je vhodné sledovat potřebu využívání dopravy, charakter předmětu přepravy, požadavky na kvalitu a další. Význačnou oblastí, která se zákazníky souvisí, je jejich spokojenost se službami a loajalita. (Řezníček, Šaradín, 2001)

Spokojenost zákazníka je téměř vždy spojená s kvalitou a provedením dané služby. V následující tabulce (viz tabulka 2) můžeme vidět, jaký vliv má očekávání zákazníka s provedenou službou na spokojenost zákazníka.

**Tabulka 2 - Kvalita služeb**

	<b>Relace</b>		<b>Kvalita vnímaná zákazníkem</b>
Očekávání zákazníka	>	Provedená služba	Nespokojený zákazník
Očekávání zákazníka	=	Provedená služba	Spokojený zákazník
Očekávání zákazníka	<	Provedená služba	Spokojený a loajální zákazník

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Blecharz, Pavel. Základy moderního řízení kvality (2011, s. 99)

Nyní se podíváme na spokojenost či nespokojenost zákazníků blíže v následujících kapitolách.

### 2.2.1. Spokojenost zákazníků

Jak jsme mohli vidět v předchozí tabulce (viz tabulka 2) a jak také uvádí ve své publikaci Kotler (2007, s. 538) „*spokojenost zákazníka s nákupem závisí na přínosu produktu v porovnání s očekáváním zákazníka.*“

Spokojenost je tedy ovlivněna očekáváním zákazníka. Jak se ale tato očekávání vytvářejí? Může se jednat o předchozí zkušenosti s nákupem, reference přátel či rodiny, místo provozovny, publicita provozovatele, nebo si zákazník udělá obrázek o daném nákupu na základě informací, které firma poskytuje například na svých internetových stránkách.

Firmy však neusilují pouze o spokojené zákazníky, ale o nadšené a loajální zákazníky. Pokud je zákazník „pouze“ spokojený, může lehce přejít k jiné značce. Naopak nadšení zákazníci jsou loajální a jen tak nepřejdou ke konkurenční společnosti.

Mezi způsoby zvýšení spokojenosti zákazníků můžeme zařadit například snížení cen či rozšíření služeb. V tomto případě ale může dojít ke snížení zisku společnosti. V prvním případě by se každá firma měla snažit zjistit, s čím konkrétně nejsou zákazníci spokojeni a následně se touto oblastí začít zabývat.

### 2.2.2. Důsledky spokojenosti a nespokojenosti

Slavík (2014, s. 19) ve své publikaci uvádí, že „*spokojený zákazník informuje v průměru tři lidi, nespokojený v průměru jedenáct lidí.*“

Spokojený zákazník se vyznačuje zejména tímto chováním:

- hledá hlavně pozitiva,
- má dobrou náladu,
- chválí přístup prodejců,
- předává pozitivní reference,
- přislíbí další návštěvu u stejného prodejce. (Nový, Petzold, 2006)

Naopak pokud je zákazník nespokojený s danými službami, tak od poskytovatele služby většinou odejde. Jak uvádí Nový a Petzold (2006), k odchodu ke konkurenci mohou vést různé důvody:

- 3 % zákazníků se přestěhuje do jiného města,
- 5 % zákazníků si vytvoří jiné přátelské vztahy,

- 9 % zákazníků odchází ke konkurenci,
- 14 % zákazníků je nespokojeno s produkty nebo službami,
- 68 % zákazníků odradí lhostejný přístup majitele, ředitele nebo zaměstnance

Jak můžeme vidět, tak pouze v jednom případě firmy nemohou ovlivnit nespokojenost zákazníků a to v případě, že se zákazník přestěhuje do jiného města.

Mohli bychom vyjmenovat ještě celou řadu dalších typických reakcí, díky kterým lehce rozeznáme spokojeného a nespokojeného zákazníka. Jednoduše ale můžeme říci, že pokud je zákazník spokojen, může firma získat další potenciální zákazníky. Pokud je však zákazník nespokojen, tak s největší pravděpodobností firma přijde jak o stávající zákazníky, tak také o ty potenciální. Pověst podniku se těžko buduje a bohužel velmi lehce ztrácí. Na to by firmy měly myslet hned od začátku. Neměly by ani zapomenout na to, že zákazník není závislý na dané firmě, ale právě firma je závislá na zákazníkovi a zákazník je tedy to nejdůležitější pro obchod.

### 2.2.3. Měření spokojenosti

Kotler (2007) ve své knize uvádí čtyři způsoby, pomocí kterých lze sledovat spokojenost zákazníků. Patří zde následující:

***System přání a stížností*** – u sdělování stížností či přání může jít jak o písemnou, tak také ústní formu. Některé firmy využívají schránky, kde lidé mohou vhadzovat své připomínky či prosby. Jinde zase fungují zákaznické linky, kde si lidé mohou stěžovat či klást dotazy, přičemž tyto linky nejsou zpoplatněné. Smyslem je zjistit, s čím nejsou zákazníci spokojeni a jaké jsou slabé stránky firmy;

***Průzkumy spokojenosti zákazníků*** – předchozí způsob nemá úplně 100% vypovídací schopnost, neboť ne každý nespokojený zákazník si skutečně stěžuje a raději změní poskytovatele služby či výrobce. Vhodnější je tedy provádět pravidelné průzkumy spokojenosti. Buď dochází k rozesílání dotazníků, nebo k telefonnímu oslovování zákazníků s účelem zjistit, do jaké míry jsou spokojeni s jednotlivými aspekty chování firmy;

***Mystery shopping*** – mystery shopping můžeme do češtiny přeložit jako falešné nakupování. Jde tedy o fiktivní nákup, kdy se falešní zákazníci (mystery shoppers) snaží zjistit, jak prodejci ve skutečnosti vystupují a jak řeší problematické situace. Tito falešní zákazníci si stěžují například na jídlo, zjišťují, jak prodejce vystupuje v telefonním rozhovoru

či jak se k němu chovají prodejci v obchodě. Mystery shoppers zpravidla jednají na základě předem stanoveného scénáře;

***Analýza ztracených zákazníků*** - pokud firma přichází o své zákazníky, je vhodné tyto zákazníky oslovit a zjistit, z jakého důvodu a příčiny přešli ke konkurenci. Je vhodné také evidovat míru ztráty zákazníků (loss rate). Pokud je míra ztráty zákazníků vysoká, znamená to, že firma své zákazníky neuspokojuje.

Aby si firma udělala lepší obrázek o spokojenosti zákazníků, je vhodné se zaměřit také na jednotlivé atributy dané služby a zjistit tak, s čím byl zákazník spokojen a s čím naopak moc ne. Firmy si mohou vytyčit libovolný počet podstatných atributů a činností, které službu ovlivňují a díky hodnocením těchto atributů jednotlivými zákazníky si tak udělají lepší obrázek o tom, co je třeba zlepšovat, aby byl zákazník skutečně spokojen, ba dokonce nadšen. K tomuto účelu mohou sloužit metody jako je okno zákazníka či paprskový diagram. Více si o těchto metodách řekneme v kapitole 2.4. nazvané „Metody využití v práci“.

## **2.3. Marketingový výzkum**

Marketingový výzkum Vašítková (2014, s. 62) definuje jako *„spojení firmy poskytující služby s trhem prostřednictvím informací. Informace jsou systematicky získávány, analyzovány, a jejich interpretace slouží jak pro řízení marketingových činností firmy, tak pro řízení firmy samotné.“*

Foret a Stávková (2003, s. 13) zase říkají, že *„marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.“*

Dle Malého (2008) marketingový výzkum zahrnuje celou řadu činností, pomocí kterých firmy sbírají a získávají informace.

Můžeme tedy říci, že se jedná o získávání informací a dat od zákazníků, které by firmy měly využít ke zlepšení stávající situace. Tyto informace by jim měly poskytnout jasný přehled o tom, kde jsou slabá místa a na čem je třeba zapracovat, aby se mi zákazníci vyskytovalo co nejméně těch nespokojených.

Marketingový výzkum by měla provádět každá firma, která chce poskytovat svým zákazníkům jenom kvalitní služby.

### 2.3.1. Typy marketingového výzkumu

Malý (2008) ve své publikaci rozlišuje čtyři typy marketingového výzkumu na základě účelu výzkumu a způsobu získávání dat. Jedná se o monitorovací, explorativní, deskriptivní a kauzální typ marketingového výzkumu.

#### ***Monitorovací výzkum***

Příkladem monitorovacího výzkumu je analýza trhu a prostředí, kdy se z interních a externích zdrojů získávají potřebné informace a na jejich základě dochází k vyhodnocení silných a slabých stránek, popřípadě příležitostí a ohrožení. Mezi interní informace můžeme zařadit například reklamace, knihy přání a stížností, reporty prodejců a další. Naopak mezi externí zdroje dat patří poptávkové trendy, technický vývoj, konkurenční aktivity, demografický vývoj, chování spotřebitelů apod. (Kozel a spol., 2011). Monitorovací výzkum je také vhodný ke sledování odchylek od plánu.

#### ***Explorativní výzkum***

Tento typ výzkumu bývá také někdy označován jako předvýzkum, kdy cílem je vyjasnit nepřehledné skutečnosti, porozumět problému a jasně definovat problém výzkumu, specifikovat prostřední obklopující problém a stanovit hypotézy výzkumu, které budou díky výzkumu ověřeny. Nejedná se zpravidla o příliš finančně a časově nákladné zkoumání. Pro získávání informací se používají se nejčastěji sekundární data, ale je možno využít také pozorování.

#### ***Deskriptivní výzkum***

O deskriptivním výzkumu Kotler (2007, s 407) říká, že je to „*marketingový výzkum s cílem lépe popsat marketingové problémy, situace a trhy, například tržní potenciál určitého produktu, nebo demografické údaje a postoje zákazníků.*“

Typické deskriptivní výzkumy jsou kupříkladu výzkumy panelu maloobchodů. Data nejčastěji získáváme na základě pozorování či dotazování.

#### ***Kauzální výzkum***

Posledním typem marketingového výzkumu je kauzální výzkum, který se vyznačuje zkoumáním vzájemných vztahů či vztahů na základě příčina a následek. Data se nejčastěji získávají formou dotazování či experimentem. Dle Kozla (2011) je však možno také využít

kvantitativní metody jako je například ekonometrický model, který kvantifikuje vzájemné vztahy mezi proměnnými (např. vliv ceny na preferenci značky výrobce).

### 2.3.2. Metody marketingového výzkumu

Mezi metody marketingového výzkumu řadíme dotazování, pozorování a experiment. Jedná se o techniky, díky kterým dochází ke sběru primárních dat, která jsou nezbytnou součástí marketingového výzkumu.

#### 1) *Dotazování*

Nejrozšířenější formou je bezpochyby dotazování. Může probíhat formou přímou (rozhovor) nebo zprostředkovanou (dotazník). Jak ve své knize uvádí Kozel a spol. (2011), můžeme se setkat s osobním, telefonickým, písemným či online dotazováním.

Vašítková (2014, s. 73) o dotazování říká, že „*v závislosti na typu vytvořeného dotazníku může poskytnout informace rychleji a levněji než pozorování nebo experiment. Problémem může být situace, kdy respondenti neumějí nebo nechtějí odpovědět nebo když odpovídají v případě, že si nejsou jisti, nebo odpověď záměrně zkreslí.*“

**Osobní dotazování** může probíhat pouze s jedním respondentem a pak je takové dotazování označeno jako interview, nebo také může probíhat se skupinkou 6-10 osob. Takovému dotazování pak říkáme skupinový rozhovor. (Foret, Stávková, 2003)

Co se týče **telefonického dotazování**, jedná se o velice hojně využívanou formu dotazování. Tento druh dotazování se nejčastěji používá při zpětném volání zákazníků a všude tam, kde je možno volat z databáze.

**Písemné dotazování** probíhá prostřednictvím poštovní korespondence. Jedná se o nejméně rozšířenou formu dotazování a v dnešní době už se téměř nepoužívá.

Posledním typem, jak jsme si uvedli, je **online dotazování**. Jedná se o nejnovější a nejmladší způsob dotazování, ale můžeme říci, že v dnešní době o nejvíce využívaný. Dotazníky bývají rozesílány prostřednictvím emailů, zveřejňovány na webových stránkách, nebo se šíří prostřednictvím sociálních sítí.

Jednotlivé výhody a nevýhody všech druhů dotazování můžeme vidět v následující tabulce (viz tabulka 3).



**Tabulka 3 - Výhody a nevýhody metod marketingového výzkumu**

<b>Metoda sběru dat</b>	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<b>Osobní dotazování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobní kontakt</li> <li>• Dobrá odezva</li> <li>• Flexibilita dotazování</li> <li>• Velká míra odpovědnosti</li> <li>• Délka rozhovoru není omezena</li> <li>• Lze určit, zda respondenti rozumějí otázkám</li> <li>• Lze použít obrazové a jiné materiály</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoké náklady</li> <li>• Předpojatost tazatele</li> <li>• Časová náročnost</li> <li>• Není možné zajistit anonymitu</li> <li>• Malá skupina respondentů</li> </ul>
<b>Telefonické dotazování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rychlost</li> <li>• Vysoká flexibilita</li> <li>• Nízké náklady</li> <li>• Omezení předpojatosti tazatele</li> <li>• Možnost doplňujícího výkladu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omezený osobní kontakt</li> <li>• Střední míra odpovědnosti</li> <li>• Rozhovor je omezen počtem otázek</li> <li>• Velká pravděpodobnost, že respondent neporozumí</li> <li>• Respondent se nemůže podívat na žádné materiály</li> <li>• Spotřebitelé filtrují neznámé hovory</li> <li>• Anonymita není možná</li> </ul>
<b>Písemné dotazování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocit anonymity</li> <li>• Velká skupina respondentů</li> <li>• Nízké náklady</li> <li>• Vhodné pro dlouhodobé průzkumy</li> <li>• Možnost většího počtu otázek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouhá návratnost</li> <li>• Nízká návratnost</li> <li>• Není možnost doplňujícího výkladu</li> <li>• Chybí osobní kontakt</li> <li>• Není jisté, zda respondent rozumí otázkám</li> <li>• Není zřejmé, kdo je respondentem</li> <li>• Malá míra odpovědnosti</li> </ul>
<b>Online dotazování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velká skupina respondentů</li> <li>• Okamžitý sběr dat a analýza dat</li> <li>• Vysoká flexibilita dotazování</li> <li>• Možnost doplňujícího výkladu</li> <li>• Nízké náklady</li> <li>• Žádná předpojatost tazatele</li> <li>• Žádné geografické omezení</li> <li>• Lze použít obrazové i jiné materiály</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Není jisté, kdo je respondentem</li> <li>• Není jisté, zda respondent rozumí otázkám</li> <li>• Malá míra odpovědnosti</li> <li>• Omezená délka dotazníku</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vašítková, Miroslava. Marketing služeb efektivně a moderně (2014, s. 74)

## 2) Pozorování

Druhou metodou, jak získat primární data pro marketingový výzkum, je pozorování. Kotler (2007 s. 410) o pozorování říká, že se jedná o „*shromažďování primárních údajů pozorováním příslušných osob, jejich jednání a situací.*“ Pozorování je velice náročná metoda, co se týče požadavků na čas.

Je možno sledovat například ceny, konkurenční nabídky, chování zákazníků a další. Je třeba dávat pozor na zkreslení informací, neboť některé jevy se velice těžko zaznamenávají. Pozorovatel by měl být správně vyškolen a pravidelně kontrolován, zda úlohu pozorovatele vykonává správně. Pokud je pozorovatelem člověk, jedná se o osobní pozorování. Lze však také zaznamenávat údaje prostřednictvím technických zařízení. Potom se jedná o mechanické pozorování.

Můžeme také rozlišovat mezi skrytým a zjevným pozorováním. Skryté pozorování je vhodné používat v případě, že přítomnost pozorovatele by mohla narušit průběh jevu, který je pozorován. (Foret a Stávková, 2003)

Vašítková (2014, s. 72) říká, že „*pozorováním je možno získat informace, které lidé nechtějí nebo nemohou poskytnout. Někdy je to jediný způsob jejich získání. Existují však věci, které jednoduše pozorovat nelze – pocity, postoje, motivy, chování v soukromí.*“

## 3) Experiment

Předchozí dvě metody marketingového výzkumu mohou sloužit také pro sběr dat a informací pro poslední metodu marketingového výzkumu, kterou je experiment.

Kotler (2007, s. 411) experimentální výzkum definuje jako „*získávání primárních údajů od vybraných skupin respondentů zkoumaných v různých podmínkách a pod kontrolovanými faktory. Poté jsou sledovány rozdíly v odpovědích skupin.*“

Foret se Stávkovou (2003) rozděluje experimenty do dvou skupin, a to laboratorní a terénní. Kozel a spol. (2011) doplňuje ještě online experimenty.

**Laboratorní experimenty**, jak už název napovídá, se uskutečňují v uměle vytvořeném prostředí. Nevýhodou může být fakt, že oslovení respondenti vědí, že se účastní průzkumu a mohou se chovat jinak, než v přirozeném prostředí. Kozel a spol. (2011) jako

příklad laboratorních experimentů uvádějí skupinové rozhovory, výrobkové testy a testování reklamy. Co se týče **terénních experimentů**, ty probíhají v přirozeném a skutečném prostředí. Testující v drtivé většině případů netuší, že jsou součástí experimentu, a tak se chovají naprosto přirozeně. Experimenty lze také provádět na internetu a potom hovoříme o **online experimentech**. Jedná se o simulace určitých situací na webových stránkách společností, kdy dochází například ke 3D projekci výrobku, simulaci online plateb apod. (Kozel a spol., 2011)

## 2.4. Metody využitě v práci

Mezi metody, které jsou využité v této práci, patří analýza, dotazníkové šetření, okno zákazníka a pavučinový neboli paprskový diagram. Nyní si tyto metody blíže objasníme.

### Analýza

Jednoduše můžeme říci, že analýza slouží k rozdělení celku na dílčí části, které se poté detailněji zkoumají. Díky analýze dochází k hlubšímu poznávání jednotlivých částí, což umožní lépe poznat celek. Lépe řečeno, když pochopíme, jak fungují jednotlivé části celého systému či jevu, umožní nám to pochopit, jak funguje daný jev jako celek.

Henych (2009) o analýze říká, že *„když zjistíme, jak funguje poslední šroubeček složitého zařízení, přijdeme na podstatu a užitečnost fungování celku.“*

Pomocí analýzy sledujeme například četnosti. Jde o počet jednotlivých odpovědí u dané varianty či kategorie. Můžeme zkoumat absolutní, relativní, validní či kumulovanou četnost. Absolutní četnost představuje celkový počet jednotlivých odpovědí. Relativní četnost potom poměr absolutní četnosti k celkovému počtu všech odpovědí. Relativní četnost je vyjádřena v procentech a mívá větší vypovídací schopnost, než je tomu u absolutní četnosti. Validní četnost vypočítáme jako poměr absolutní četnosti a všech, kteří odpovídali. Posledním typem je kumulativní četnost, která postupně přičítá validní četnosti v daném pořadí. (Kozel a spol., 2011)

### Dotazníkové šetření

Jak jsme si již uvedli výše, rozlišujeme dotazování osobní, telefonické, písemné a online. Ke každému typu jsme si také uvedli výhody a nevýhody použití daného způsobu dotazování.

Každý dotazník by měl na první pohled nějakým způsobem zaujmout, aby byl respondent více motivován jej vyplnit. Otázky by měly být srozumitelné a jasné, text by měl být přehledný, vyplňování by mělo být snadné s dostatečnou nabídkou odpovědí včetně prostoru pro vlastní vyjádření a v neposlední řadě by měl dotazník splňovat určité formální požadavky (např. kvalitní tisk, barevnost, velikost písma atd.). (Kozel a spol., 2011)

Můžeme rozlišovat mezi dotazníkem strukturovaným a polostrukturovaným. Strukturovaný dotazník má pevnou strukturu a většina otázek je uzavřená. To se může podepsat na nízké vypovídací schopnosti, neboť respondenti odpovídají pouze na základě nabízených odpovědí. Výhodou naopak je rychlost vyplnění a snadné zpracování dat s následnou interpretací. Polostrukturovaný dotazník využívá otevřené i uzavřené otázky a tak je zde vyšší vypovídací schopnost, neboť respondenti nejsou závislí na nabízených možnostech odpovědí. Náročnější je však poté zpracování a vyhodnocení odpovědí.

Dotazník můžeme obecně rozdělit do tří částí:

- hlavička dotazníku,
- jednotlivé otázky s odpověďmi,
- poděkování a pokyny k odevzdání.

V hlavičce dotazníku autor přibližuje cíl výzkumu, skladbu dotazníku, popřípadě také způsob vyplnění dotazníku. V druhé části jsou již samotné oddíly otázek spolu s nabídkou odpovědí (případně se jedná o otevřené otázky s prostorem k vlastní odpovědi) a ve třetí části následuje poděkování za vyplnění a upřesní způsob odevzdání dotazníku.

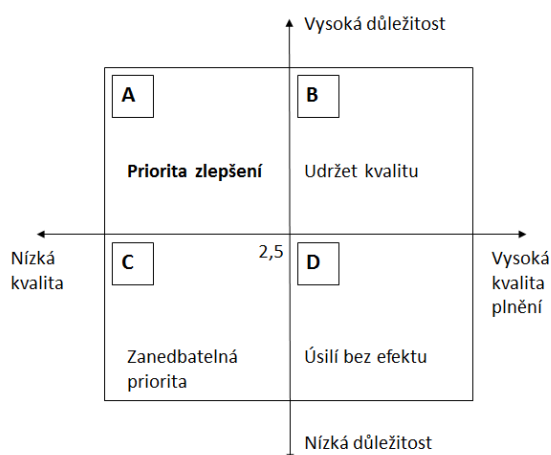
### **Okno zákazníka**

Okno zákazníka spolu s pavučinovým diagramem představuje grafické techniky, pomocí kterých můžeme měřit spokojenost zákazníků.

U okna zákazníka respondenti hodnotí úroveň plnění dané služby, tedy to, jak zákazníci vnímají kvalitu, a jak jsou pro ně dané atributy důležité. Je vhodné volit stupnici se sudým počtem. To hlavně z toho důvodu, aby se respondent přiklonil k jedné či druhé variantě, nikoli aby volil „zlatou střední cestu“. Každý respondent může odpovídat rozdílně, a proto pro hodnocení používáme aritmetický průměr pro každý prvek.

Výsledkem je potom graf o čtyřech kvadrantech, jak můžeme vidět na následujícím obrázku (viz obrázek 4).

**Obrázek 4 - Okno zákazníka**



Zdroj: Blecharz, Pavel. Základy moderního řízení kvality (2011, s. 101)

#### ***Kvadrant A***

V tomto kvadrantu se jedná o nejdůležitější prvky, neboť jim zákazníci přisuzují největší důležitost a zároveň nejsou adekvátně plněny ze strany společnosti. Je třeba se tak na tuto oblast primárně zaměřit.

#### ***Kvadrant B***

V kvadrantu B by pro firmu bylo nejlepší, kdyby zde byly umístěny veškeré její činnosti. Jedná se totiž o ty elementy, které zákazníci považují za důležité a přitom jsou ze strany firmy plněny na vysoké úrovni. Firma by však neměla polevovat a měla by udržet, ba dokonce možná zlepšovat, stávající kvalitu.

#### ***Kvadrant C***

Zde se vyskytují takové elementy, které jsou plněny na velmi nízké úrovni, avšak zákazníci je nepovažují za příliš důležité a nemají tak ani vliv na jejich spokojenost. Není tudíž prioritou se těmito elementy více zabývat.

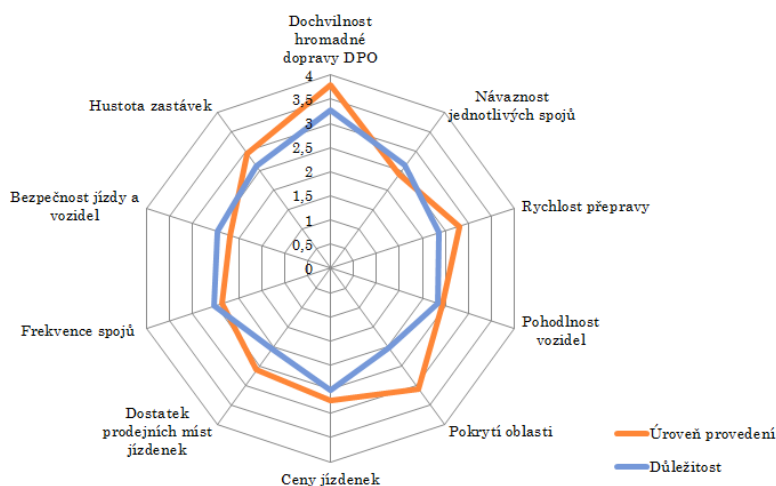
#### ***Kvadrant D***

V posledním kvadrantu se vyskytují ty prvky, kterým je přisuzována zbytečně velká pozornost a úsilí ze strany firmy, nicméně jsou pro zákazníky nedůležité a nedojde tak ke zvýšení jejich spokojenosti.

## Pavučinový diagram

Podobně můžeme zachytit spokojenost s jednotlivými prvky také pomocí paprskového, neboli pavučinového diagramu (viz obrázek 5).

Obrázek 5 - Paprskový (pavučinový) graf



Zdroj: Vlastní zpracování

V pavučinovém grafu zachycujeme, podobně jako je tomu u okna zákazníka, důležitost a kvalitu plnění. Pokud je důležitost nad úrovní provedení, znamená to, že daný prvek je pro zákazníka důležitý a není plněn na požadované úrovni. Opačná situace nastává v případě, že důležitost je pod úrovní provedení. V takovém případě není daný prvek pro zákazníka a společnost na něj vyvíjí až moc úsilí.

To, jak moc je jaký prvek pro zákazníka důležitý, vyčteme z grafu podle toho, jak daleko se nachází od středu. Čím blíže je prvek středu, tím méně je pro zákazníka důležitý, a naopak.

## 2.5. Shrnutí teoretických poznatků

Služby jsou v dnešní době velice rozmanité, avšak jedno mají přece jen společné. Jsou to jejich vlastnosti, mezi které patří nehmotnost, neoddělitelnost, pomíjivost, variabilita a absence vlastnictví.

Služby můžeme dělit dle nejrůznějších kritérií a charakteristik. V této práci nás však zajímají hlavně služby dopravní, které můžeme zařadit do kvartérních služeb.

Pokud firma chce poskytovat kvalitní služby a tím tak konkurovat ostatním společnostem, měla by správně zvolit marketingový mix. V případě dopravních služeb je vhodné klasický marketingový mix rozšířit na 6P, kam řadíme produkt, cenu, distribuci, podporu prodeje, personál a proces poskytování služby.

Každá firma stojí také před otázkou, zda trh segmentovat či nikoli. Pokud ano, tak se zde nabízí další otázka – přizpůsobovat marketingový mix každému segmentu? Nebo použít jeden marketingový mix pro všechny segmenty?

Marketingový mix i segmentace trhu může firmám pomoci přilákat a získat nové zákazníky. Nicméně firmy usilují především o spokojené a loajální zákazníky. K tomu, aby spokojené zákazníky skutečně měli, a navíc aby si je udrželi a udělali z nich loajální zákazníky, musí provádět různé výzkumy a monitorovat spokojenost zákazníků a jejich požadavky. Jen tak mohou firmy zjistit, jak jsou zákazníci skutečně spokojeni s dosavadními službami, co jim schází a na co naopak firmy zbytečně vynakládají úsilí. Takovým nejčastějším způsobem, jak firmy takové informace zjišťují, patří dotazování.

### **3. Charakteristika společnosti LEO Express a.s.**

Nyní si představíme společnost LEO Express a.s. (dále jen LE) ve které budeme problematiku spokojenosti zákazníků zkoumat. Řekneme si něco málo o vývoji společnosti a podíváme se na organizační a vlastnickou strukturu. Srovnáme si také základní ekonomické ukazatele v této společnosti za poslední tři roky. Veškeré informace o společnosti LEO Express a.s. jsou dostupné z internetových stránek [www.le.cz](http://www.le.cz).

#### **3.1. Vývoj společnosti**

Dne 8. ledna 2010 byla do obchodního rejstříku zapsaná společnost ARETUSA, a.s., která se zabývala pronájmem nemovitostí, bytů a nebytových prostor. V březnu téhož roku potom rozšířila svůj předmět podnikání o provozování drážní dopravy. Dne 17. září 2010 byla firma přejmenována na RAPID Express a.s. a současný název LEO Express a.s. jak ho známe dnes je zapsán v obchodním rejstříku od 15. srpna 2011. Během svého působení změnila společnost LE celkem čtyřikrát své sídlo v rámci hlavního města Prahy.

Licenci železničního dopravce společnost LE získala v roce 2010 a zároveň tak vyhlásila výběrové řízení na dodavatele železničních vozidel na trase Praha – Ostrava. Toto výběrové řízení vyhrála švýcarská společnost Stadler Bussnang AG, která se zabývá výrobou železničních vozidel, a dodala tak celkem pět elektrických jednotek STADLER Flirt. Během let 2010 a 2011 získala společnost LE všechny potřebné certifikáty a osvědčení, aby mohla provozovat osobní železniční dopravu na území České Republiky. V roce 2012 začaly probíhat zkušební jízdy na zkušebním okruhu ve Velimi. Po těchto úspěšných zkouškách byl definitivně schválen provoz na železniční trati v České Republice.

Společnost LE tedy od roku 2012 provozuje osobní železniční dopravu mezi Ostravou a Prahou a je jedním z prvních soukromých poskytovatelů železniční dopravy u nás. Od konce roku 2014 provozuje společnost LE také spoje na území Slovenska a rozšířila své služby také prostřednictvím poskytování autobusové dopravy do Polska.

Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, provozování drážní dopravy a hostinská činnost.



### 3.2. Služby poskytované společností

Vlaky společnosti LE, pocházející ze Švýcarska, lze jednoduše rozeznat od vlaků konkurenčních dopravců, neboť se vyznačují černou barvou se zlatým lemováním. Ve stejných barvách je také logo společnosti (viz příloha č. 1) a nově provozované také autobusy.

Všechny vlaky jsou nízkopodlažní, klimatizované, vybavené nejnovější technologií a interiér je speciálně upraven tak, aby nabízel co největší pohodlí cestujícím i na delších trasách. V jedné soupravě je celkem pět vozů, které nabízejí 237 míst k sezení, dvě místa pro invalidní vozíky a pět míst pro kočárky. V současné době LE provozuje celkem 18 vlakových spojů na území České Republiky a Slovenska. Přímým spojem se cestující mohou dostat z Prahy až do Košic. Všechny trasy, které společnost LE provozuje, můžeme vidět na obrázku v přílohách (viz příloha č. 2).

Cestující mají možnost si zakoupit jízdenku buď přímo na nádraží osobně, nebo prostřednictvím online prodeje. Mezi nabídku služeb, které společnost LE poskytuje na palubě vlaků, patří:

- Wi-Fi připojení zdarma,
- denní tisk a časopisy zdarma,
- zábavně informační systém,
- společenské hry,
- pestrá nabídka občerstvení s obsluhou až na místo,
- služby palubního personálu a další.

Další novinkou je také provozování kombinované dopravy na trase Praha – Krakov. Na území České Republiky cestující využijí klasickou vlakovou dopravu a v Bohumíně mají možnost přesednout na autobusy, které je zavezou do Katovic a Krakova. Autobusová doprava plynule navazuje na dopravu vlakovou. Poslední novinkou, která se objevila v červnu letošního roku, je autobusová doprava do jižních Čech. Konkrétně do města Tábor, České Budějovice a Český Krumlov.

Společnost LE se snaží neustále přicházet s novými službami. Novinkou loňského roku byl třeba cross-sell sezónních balíčků, kdy společnost nabízela ke koupi jízdenky možnost zakoupit si také za zvýhodněnou cenu vstupenku na turistické atrakce v cílové

destinaci, jako je třeba zoologická zahrada v Olomouci či Ostravě, muzeum voskových figurín Grévin v Praze a další. Navíc z každého prodaného balíčku věnovala společnost LE deset korun Nadačnímu fondu J&T na kampaň Hledáme rodiče, která je zaměřena na pěstounské rodiny. Právě tyto rodiny měly možnost vyzkoušet výše zmíněné výlety jako první a dokonce zcela bezplatně.

Poslední novinkou, se kterou přišla společnost LE v březnu tohoto roku, je spolupráce s technologickou společností Uber. Spolupráce těchto dvou společností si klade za cíl snížit počet automobilů v ulicích a modernizovat veřejnou osobní dopravu v České republice. Uber je společnost, která se zabývá poskytováním taxi služeb. Tato společnost byla založena v USA a v současné době působí ve více než 290 městech po celém světě. V Praze se s ní můžeme setkat od srpna 2014. Hlavní výhodou oproti klasickému taxi je fakt, že si zákazník objedná jízdu přes mobilní aplikaci a již předem ví, kolik ho bude cesta stát. Další zvláštností je, že zákazník neplatí hotově, ale bezhotovostně. Nemusí se tudíž strachovat, zda má dostatečnou hotovost a peníze se mu automaticky strhnout z účtu. V současné době společnost LE nabízí slevu ve výši 300 Kč na první jízdu se společností Uber.

Mezi další návazné služby, které nabízí svým zákazníkům společnost LE, patří například možnost zakoupení jízdenek na MHD či Airport Express přímo na palubě vlaku, objednání taxi, rezervace auta v autopůjčovně či možnost využít parkování na hlavním nádraží v Praze zdarma v případě, že má cestující zakoupenou jízdenku do Premium třídy.

### **Cestovní třídy**

Ve vlacích LE si můžeme vybrat z celkem tří cestovních tříd. Jedná se o třídy Economy, Business a Premium. Cestovní třídy se liší vybavením, cenou jízdenky a nabídkou služeb.

Základní cestovní třídou je *Economy*. Jízdenku do této cestovní třídy lze zakoupit již od 99 Kč a můžeme zde vybírat z celkem 212 míst k sezení. Co se týče vybavení, tak Economy nabízí ergonomická polohovatelná sedadla s jídelním stolem uzpůsobeným pro práci s notebookem, Wi-Fi internet, přístup do intranetu a využívání služeb zábavně-informačního portálu (sledování filmů, hraní her, vlakový chat, poslech rádia), catering a služby palubního personálu, oddíly pro skupinové cestující s pevným rozkládacím stolem, sluchátka k zapůjčení zdarma, sklopný stolek, elektrickou zásuvku, loketní, podložní a hlavovou opěrku a stahovací rolety. K dispozici je také neustálá přítomnost s asistence

stevardů, možnost nákupu občerstvení, donáška občerstvení až na místo, aktuální zprávy Novinky.cz, Sport.cz a Super.cz, sledování pohledu čelních kamer, zapůjčení společenských her či balíčků pro děti (pastelky a omalovánky) a denní tisk a časopisy.

Vyšší třídou je třída *Business*. Jízdenku do této cestovní třídy lze zakoupit od 349 Kč. Oproti nižší třídě Economy nabízí třída Business speciální úložiště pro objemná zavazadla, kožený potah sedaček, LCD obrazovky, studený a teplý nápoj zdarma a dezert nebo bagetu zdarma. V této cestovní třídě nalezneme pouze devatenáct míst k sezení.

*Premium* třída je tou nejvyšší cestovní třídou ve vlacích LE, kterou si můžeme zakoupit. Tato třída je k dispozici již od 499 Kč. Vyznačuje se, mimo jiné již výše zmíněnými službami a vybavením, elektricky polohovatelnými sedadly, které lze také upravit do spací polohy, dekou a čtecí lampičkou. Je zde také nejvyšší rozsah cateringu a služeb palubního personálu, neomezená konzumace nealkoholických nápojů a tříchodové Premium Menu v ceně jízdenky. Míst k sezení je zde pouze šest.

### **Věrnostní program**

Věrnostní program společnosti LE je nazván Smile Club. Registrace do věrnostního programu je zcela zdarma a přináší spoustu výhod. Mezi benefity pro členy věrnostního programu Smile Club patří:

- 20% sleva na jízdenky do třídy Economy,
- 40% sleva pro držitele žákovských průkazů a Smile karet,
- Kofola ke každé jízdence zdarma,
- získávání bodů za jednotlivé jízdy s možností směny na kredit,
- slevy a výhody v partnerských obchodech,
- dvojnásobek bodů za jízdenky mimo špičku (pondělí, úterý, středa, sobota),
- bodový bonus při dobití kreditu,
- možnost platby kreditem na pokladnách díky bezpečnostnímu PIN kódu,
- rychlejší odbavení na pokladnách (bez nutnosti diktovat emailovou adresu pro pozdější storna).

Co se týče Smile karty, tak je možnost si vybrat mezi klasickou kartou nebo samolepkou na mobil.

Za každých 10 Kč z projeté jízdenky zákazník získá 1 Smiles. Následně může 200 Smiles směnit na 100 kreditů. Kredity představují peníze, které má zákazník na svém účtu a může je využít k nákupu jízenek.

Členové Smile Clubu mohou také využívat slevy a jiné výhody u vybraných prodejců (partnerů), stačí pouze předložit Smile kartičku nebo samolepku. Partneři zapojení do tohoto programu jsou například knihkupectví Neoluxor, dům nábytku XXXLutz, módní obchod Zoot, industriální areál Dolní Vítkovice, muzeum voskových figurín Grévin, Wellness Hotel Jana v Přerově a další.

### **3.3. Organizační a vlastnická struktura společnosti**

Společnost LE je akciovou společností, jejíž výše základního kapitálu, který je již zcela splacen, činí 122 227 000 Kč. Zakladatelem a současně generálním ředitelem a předsedou představenstva společnosti LE je Leoš Novotný. Jeho otec je bývalým majitelem společnosti Hamé. Celou organizační strukturu společnosti najdeme v příloze č. 3.

Co se týče vlastnické struktury, tak počet členů v představenstvu a dozorčí radě je shodný, tj. tři. Schéma vlastnické struktury můžeme vidět v příloze č. 4.

### **3.3. Současné výsledky společnosti a situace na trhu**

Společnost LE neustále roste a snaží se co nejvíce konkurovat obdobným společnostem. Nasvědčují tomu také následující výsledky.

Avšak vzhledem k tomu, že ve výročních zprávách nejsou uvedeny vždy stejné ukazatele, abychom mohli lépe meziročně srovnat vývoj společnosti, vytvořili jsme dvě tabulky pro jednotlivé roky.

V následující tabulce (viz tabulka č. 4) můžeme tedy vidět údaje za první rok podnikání, tedy rok 2013.

**Tabulka 4 - Výsledky společnosti LE za rok 2013**

<b>Ukazatel</b>	<b>2013</b>
Ujetých osobokilometrů	500 000 000

Prodaných jízdenek	800 000
Členů věrnostního programu	50 000
Fanoušků na sociálních sítích	35 000
Stažení mobilní aplikace	20 000
Uskutečněných spojení	5 758

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti LE

Jak můžeme vidět, tak během prvního roku podnikání se stala společnost LE celkem populární a převezla nemalý počet cestujících. V následující tabulce (viz tabulka č. 5) můžeme vidět údaje za loňský rok, tedy rok 2014.

**Tabulka 5 - Výsledky společnosti LE za rok 2014**

<b>Ukazatel</b>	<b>2014</b>
Členů věrnostního programu	70 000
Fanoušků na sociálních sítích	52 000
Vlakových spojení	5 685
Autobusových spojení	139
Vlakových spojení denně	18
Autobusových spojení denně	4

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti LE

Počet členů věrnostního programu vzrostl o 20 000 a popularita na sociálních sítích také roste. Vlakových spojů bylo sice uskutečněno méně, nicméně společnost LE začala také provozovat autobusovou dopravu a od listopadu 2014 realizovala celkem 139 spojení. Do března roku 2015 převezla společnost LE celkem 1,9 milionu zákazníků

### 3.4. Vývoj ekonomických ukazatelů

V následující tabulce si srovnáme některé ekonomické ukazatele společnosti LE za poslední tři roky.

Tabulka 6 - Vývoj ekonomických ukazatelů

Ukazatel	2012	2013	2014
Zisk (tis. Kč)	- 78 117	- 159 045	- 136 650
Tržby (tis. Kč)	10 555	193 313	178 308
Počet zaměstnanců	53	167	160
EBITDA (mil. Kč)	- 23,6	- 15,6	8,8
Aktiva (Kč)	1 165 744	1 010 352	1 001 967
Vlastní kapitál (tis. Kč)	11 987	-35 780	- 169 490
Zadluženost (%)	98,96	103,54	116,94
Tržní podíl (%)	1	30	/

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti LE

Pokud srovnáme první dva roky, tak můžeme v tabulce vidět, že tržby sice rostou, nicméně zisk je stále záporný. To je způsobeno start-up náklady a jednorázovými odpisy. Počet zaměstnanců se ztrojnásobil a tržní podíl již zaujímá téměř třetinu celkového trhu. Společnosti LE se podařilo snížit EBITDA o 8 mil. Kč. V roce 2013 byl vlastní kapitál společnosti záporný, a tudíž vzrostla zadluženost. Co se týče aktiv, tak celková aktiva tvoří přibližně z 95% dlouhodobá aktiva a peněžní prostředky.

Pokud však srovnáme poslední dva roky, tak můžeme vidět, že tržby mírně klesly, nicméně zisk se podařilo zvýšit, i když je stále záporný. Počet zaměstnanců se také lehce snížil. Společnost LE dosáhla kladné EBITDA a je momentálně na hodnotě 8,8 mil. Kč. Vlastní kapitál společnosti LE je stále záporný, což je způsobeno neuhrazenou ztrátou z minulých let, a tak je zadluženost zase o něco vyšší než tomu bylo předchozí rok.

## **4. Analýza spokojenosti a požadavků zákazníků ve společnosti LEO Express a.s.**

### **4.1. Metodický postup**

Metodický postup marketingového výzkumu můžeme rozdělit na dvě fáze, a to fázi přípravnou a realizační. Níže si popíšeme obě tyto metody blíže.

#### **4.1.1. Přípravná fáze výzkumu**

První fázi marketingového výzkumu, je příprava celého výzkumu. Tato fáze marketingového výzkumu se skládá z definování problémů a cílů a stanovení metod vhodných pro výzkum.

##### **Definování problému**

Společnost LE je jednou ze tří společností, které provozují železniční dopravu v České Republice. Konkurenčními společnostmi jsou České dráhy a RegioJet. Konkurence tak není příliš velká, nicméně konkurenční společnosti se na trhu vyskytují delší dobu než společnost LE a tak je právě pro tuto společnost spokojenost cestujících nesmírně důležitá. Právě díky spokojeným zákazníkům může společnost růst a upevňovat svou pozici na trhu.

##### **Definování cílů**

Cílem výzkumu této práce je zjistit, do jaké míry jsou zákazníci společnosti LE spokojeni s jednotlivými službami, které společnost nabízí. Dílčími cíli je zjistit, co je pro cestující rozhodující při výběru dopravce, jaká věková kategorie zákazníků nejčastěji cestuje s danou společností a za jakým účelem zákazníci vůbec cestují.

##### **Metoda výzkumu**

Pro zjišťování spokojenosti zákazníků se službami LEO Express a.s. jsme použili dotazování online. Hlavními důvody pro výběr právě této varianty dotazování byly nízké náklady, velká skupina respondentů, okamžitý sběr dat a především žádná geografická omezení, což je v tomto případě klíčové.

Dotazník se skládá ze dvou částí. První z nich je hlavička dotazníku, kde je představen autor dotazníku, vysvětlen cíl výzkumu, struktura dotazníku. Poslední zmínkou v této části je poděkování za vyplnění. Druhou částí jsou již samotné otázky, které jsou otevřené, polouzavřené, uzavřené i škálové.

Dotazník obsahuje celkem 33 otázek. Nejdříve jsou respondentům položeny otázky zaměřené na problematiku spokojenosti a následně je dotazník ukončen pěti identifikačními otázkami. Celý dotazník můžeme najít v přílohách (viz příloha č. 5).

#### **4.1.2. Realizační fáze výzkumu**

Jak již bylo řečeno výše, marketingový výzkum se skládá z fáze přípravné a realizační. První fázi jsme si již popsali a nyní si zaměříme na fázi druhou, tedy realizační. Tato fáze výzkumu se skládá celkem ze dvou etap, kterými jsou sběr dat a následné zpracování údajů.

##### **Sběr dat**

Dotazník byl rozeslán elektronickou formou přes sociální sítě a elektronickou poštou co nejširšímu okruhu lidí. Sběr dat probíhal v období od 15. 10. 2014 do 16. 11. 2014. Za toto období se nám podařilo získat celkem 806 vyplněných dotazníků.

##### **Zpracování údajů**

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím online nástroje Formuláře, který nabízí společnost Google. Díky tomuto nástroji jsme obdrželi odpovědi u uzavřených a škálových otázek již přehledně zpracované včetně procentního vyjádření. Grafy jsou vytvořeny v počítačovém programu Microsoft Excel. Pro jistotu však bylo potřeba veškeré vyplněné dotazníky manuálně zkontrolovat, zda jsou řádně vyplněny a neobsahují nesmyslné odpovědi. Co se týče otázek otevřených a polouzavřených, tak ty bylo potřeba zpracovat a vyhodnotit ručně. Grafy jsou taktéž tvořeny prostřednictvím počítačového programu Microsoft Excel.

U otázek číslo 9 až 16 jsme přiřadili jednotlivým možnostem bodové ohodnocení od jedné do čtyř, přičemž možnost „zcela souhlasím“ je ohodnocena jedničkou a možnost „zcela nesouhlasím“ číslem čtyři. Následně jsme vypočítali aritmetický průměr. Během zpracovávání dat z dotazníkového šetření nebyly použity žádné sofistikované metody zjišťování relací, korelací a odchylek. Všechny odpovědi typu „nemohu posoudit“ jsme z dotazníku vyloučili.



Veškeré výsledky a grafy jsou prezentovány v následující kapitole nazvané „Analýza a hodnocení zjištěných dat“.

Jak již bylo napsáno v předešlé kapitole 2.4, pro vyhodnocování získaných dat použijeme také metodu pavučinový diagram a okno zákazníka.

## 4.2. Analýza a hodnocení zjištěných dat

V této kapitole nazvané „Analýza a hodnocení zjištěných dat“ se zaměříme již na samotnou analýzu dotazníkového šetření a zhodnocení současného stavu spokojenosti cestujících s dosavadními službami společnosti LE. Nejdříve se podíváme na otázky zaměřené na využívání služeb vlakové dopravy a poté si analyzujeme otázky demografické. Následně si sestavíme pavučinový diagram a okno zákazníka.

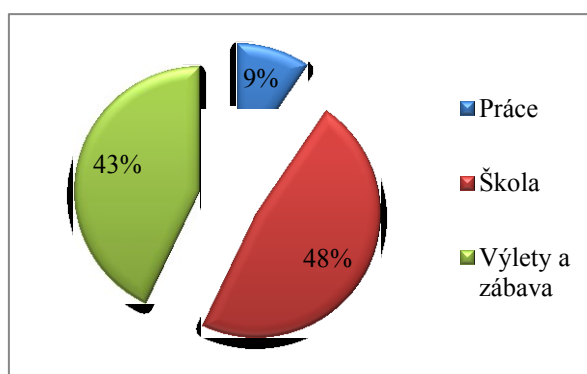
### 4.2.1. Otázky zaměřené na využívání služeb vlakové dopravy

Otázek zaměřených na využívání služeb vlakové dopravy je celkem dvacet osm. Jsou zde otázky jak všeobecného charakteru, tak také otázky orientované přímo na služby společnosti LE.

#### *Otázka č. 1 – Za jakým účelem cestujete vlakem?*

V první otázce dotazníkového šetření jsme se snažili zjistit, za jakým účelem respondenti cestují vlakem. Výsledky můžeme vidět v následujícím grafu (viz graf č. 1). Respondenti mohli zaškrtnout více než jednu odpověď.

**Graf 1 - Struktura respondentů dle účelu cestování vlakem**



Zdroj: Vlastní zpracování

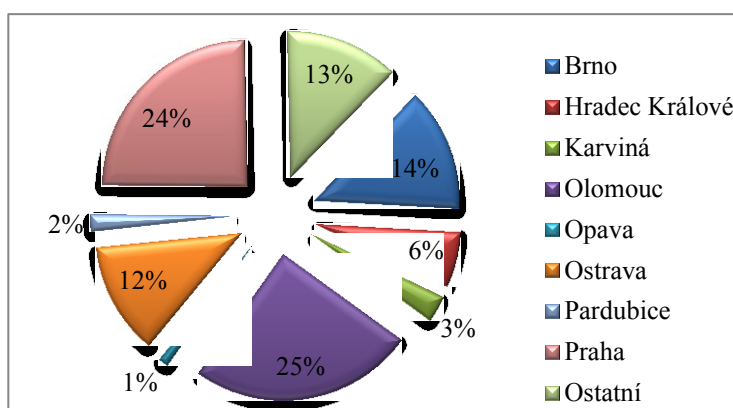
Nejméně je zastoupena varianta cestování vlakem do práce. Tuto možnost zaškrtnulo pouhých 103 respondentů, což představuje 9%. Rozhodně mnohem větší skupinou jsou respondenti cestující vlakem za zábavou a na výlety. K této variantě se přiklonilo celkem 466

respondentů, tj. 43%. Avšak nejpočetnější skupinou jsou respondenti, kteří nejčastěji cestují vlakem za účelem dostat se do škol. Jedná se celkem o 517 respondentů, což představuje 48%. Můžeme tedy říci, že vlakovou dopravu využívají v převážné míře studenti. Tomu také odpovídá věkové složení, které můžeme vidět v grafu č. 30.

### ***Otázka č. 2 – Do jakého města nejčastěji cestujete?***

Tato otázka je jednou z otevřených otázek, kdy respondenti sami měli vypsát, do jakých měst nejčastěji cestují. V následujícím grafu (viz graf č. 2) můžeme tedy vidět, která města respondenti navštěvují nejčastěji.

**Graf 2 - Struktura respondentů dle lokality cestování**



Zdroj: Vlastní zpracování

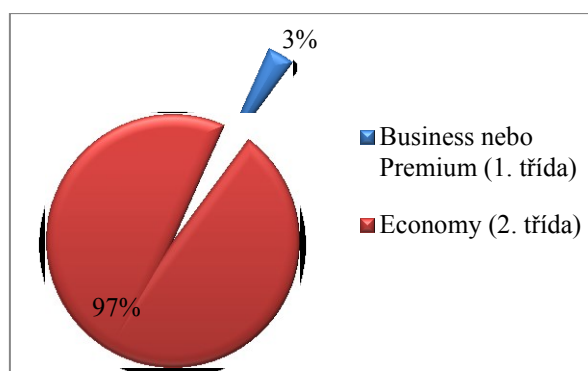
Nejnavštěvovanější lokalitou je Olomouc a Praha. Tyto dvě města mají téměř stejné zastoupení. Olomouc uvedlo celkem 228 (25%) respondentů a Prahu 224 (24%). Brno a Ostrava má návštěvnost nižší, avšak jedná se o další dvě nejvíce navštěvovaná města. Brno uvedlo 125 (14%) dotazovaných a Ostravu 114 (12%). Jednoznačně nižší podíl mají města, jako jsou Hradec Králové (6%), Karviná (3%), Pardubice (2%) a Opava (1%). V položce „ostatní“ se nachází dalších 70 měst, které však uvedlo maximálně sedm dotazovaných. Vyskytovala se zde města, jako jsou Liberec, Plzeň, Bohumín, Nový Jičín, Přerov, Zlín a další.

### ***Otázka č. 3 – V jaké třídě nejčastěji cestujete?***

Hlavním problémem, který jsme během vyplňování dotazníku mohli shledat, byl fakt, že někteří respondenti měli problém s porozuměním právě této otázky zaměřené na určení cestovní třídy, se kterou nejčastěji cestují. Původně otázka zahrnovala tři možnosti dle cestovních tříd, které nabízí společnost LE, tedy cestovní třídu Economy, Business a

Premium. Konkurenční dopravci však využívají pouze dvě cestovní třídy, a to první a druhou třídu. Na základě toho bylo třeba možnosti u této otázky transformovat a uvést pouze dvě možnosti, a to 1. a 2. třída, aby byla otázka jasnější a srozumitelnější pro všechny respondenty. Cestovní třídu Business a Premium jsme tedy „sloučili“ do jedné možnosti a výsledky můžeme vidět v následujícím grafu (viz graf č. 3).

**Graf 3 - Struktura respondentů dle preference cestovní třídy**



Zdroj: Vlastní zpracování

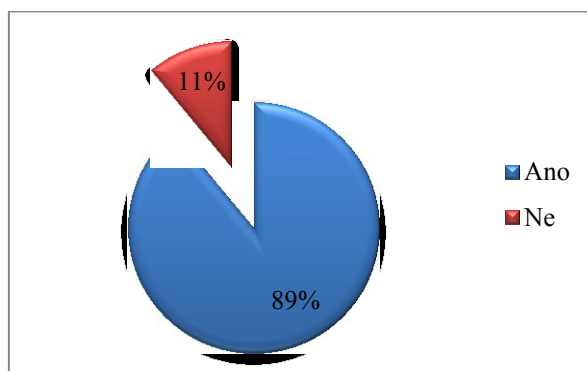
Nejčastěji respondenti využívají cestovní třídu Economy, která odpovídá tedy druhé cestovní třídě. Tuto možnost zvolilo celkem 97% dotazovaných, což představuje 778 respondentů. Možnost první třídy, tedy Business nebo Premium, zvolilo pouze 28 respondentů, tedy 3% dotazovaných. Hlavním důvodem je bezpochyby cena, neboť jak již bylo řečeno výše, jízdenku do třídy Economy lze zakoupit již od 99 Kč, pokud uvažujeme trasu Praha-Ostrava.

#### ***Otázka č. 4 – Znáte společnost LEO Express a.s.?***

Díky otázce č. 4 jsme se snažili zjistit, kolik respondentů z celkového počtu dotazovaných společnost LE nezná. Výsledky můžeme vidět v grafu č. 4. Touto otázkou se zároveň dostáváme na otázky zaměřené právě na společnost LE.

Z grafu je patrné, že drtivá většina dotazovaných společnost LE zná. Tuto možnost uvedlo celkem 89%, což odpovídá 717 respondentům. Na druhou stranu celkem 11% dotazovaných uvedlo, že společnost LE nezná. Jedná se celkem o 89 respondentů.

**Graf 4 - Struktura respondentů dle informovanosti o společnosti LE**

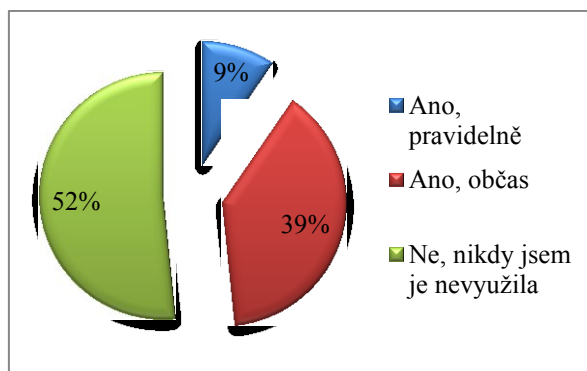


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 5 – Využíváte služeb společnosti LEO Express a.s.?**

V následujícím grafu (viz graf č. 5) můžeme vidět, že víc jak polovina všech respondentů se společností LE nejela a nevyužila jejich služeb. Jedná se celkem o 52% dotazovaných, což představuje v hodnotovém vyjádření 416 respondentů. Naopak pravidelně využívá k dopravě společnost LE pouze 9% respondentů z celkového počtu dotazovaných, což odpovídá pouhým 77 respondentům. Zbylých 39% dotazovaných využívá služby společnosti LE pouze občas. Celkem se jedná o 313 respondentů.

**Graf 5 - Struktura respondentů dle využívání služeb společnosti LE**



Zdroj: Vlastní zpracování

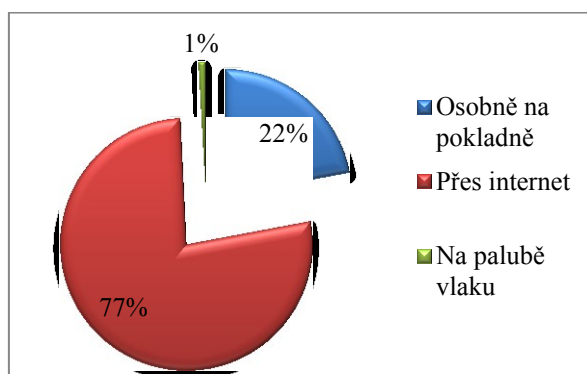
V následujících třech otázkách jsme vyloučili daných 416 respondentů, kteří se společností LE ještě nikdy nejeli, neboť se jedná o celkem početnou skupinu a můžeme se zaměřit už jen čistě na respondenty, kteří k dopravě využívají právě společnost LE. Budeme tedy teď za 100% považovat 390 respondentů.

### ***Otázka č. 6 – Jak nejčastěji nakupujete jízdenky u společnosti LEO Express a.s.?***

V následujícím grafu můžeme vidět, jakou formu nákupu jízdenky respondenti preferují (viz graf č. 6).

Z celkového počtu 390 respondentů, kteří k přepravě využívají společnost LE, právě 77% z nich nakupuje jízdenky přes internet. V hodnotovém vyjádření se jedná o 301 respondentů. Může to být dané pohodlností a rychlostí nákupu, kdy cestující nemusí čekat ve frontě a také faktem, že většina respondentů jsou převážně lidé do 30 let, kteří internet v dnešní době využívají téměř na každém kroku. Dalších 22% respondentů (86) preferuje nákup jízdenky osobně na pokladně a zbylé 1%, které představuje pouhé 3 cestující, nakupuje jízdenky přímo na palubě vlaku.

**Graf 6 - Struktura respondentů dle způsobu nákupu jízdenek**



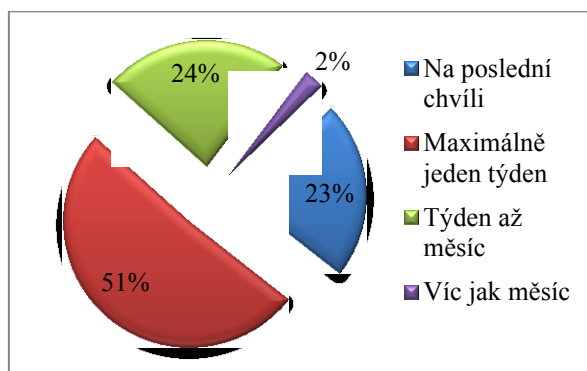
Zdroj: Vlastní zpracování

### ***Otázka č. 7 – Jak dlouho v předstihu nakupujete jízdenky u společnosti LEO Express a.s.?***

U předešlé otázky jsme zjistili, jakým způsobem si zákazníci nejčastěji opatřují jízdenky, a nyní se podíváme na to, jak dlouho v předstihu si jízdenky u společnosti LE nakupují (viz graf č. 7).

V grafu můžeme vidět, víc jak polovina respondentů (konkrétně 51%, 199 respondentů) nakupuje jízdenky maximálně týden předem. Nejméně respondentů uvedlo možnost více jak měsíc dopředu. Jedná se pouze o 10 respondentů, což představuje 2%. Na poslední chvíli si zakoupí jízdenku 89 z dotazovaných, tj. 23% a zbylých 24% (92 respondentů) si kupuje jízdenky v rozmezí jednoho týdne až měsíce.

**Graf 7 - Struktura respondentů dle doby nákupu jízdenek**

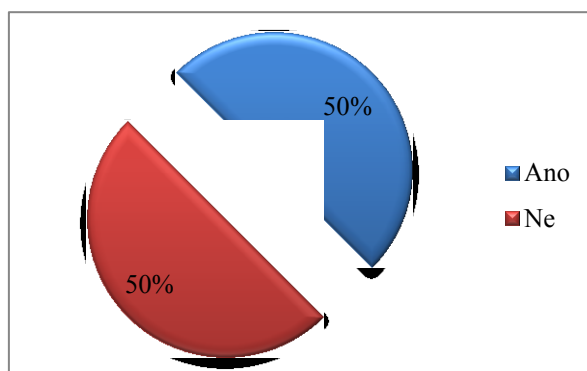


Zdroj: Vlastní zpracování

### ***Otázka č. 8 – Využíváte věrnostní program Smile Club?***

Jak již bylo popsáno v kapitole o společnosti LE, tak právě tato společnost nabízí svým cestujícím věrnostní program, který je bezplatný a nese s sebou spoustu výhod. A právě v otázce č. 8 jsme se snažili zjistit, kolik cestujících tento věrnostní program využívá.

**Graf 8 - Struktura respondentů dle využívání věrnostního programu**



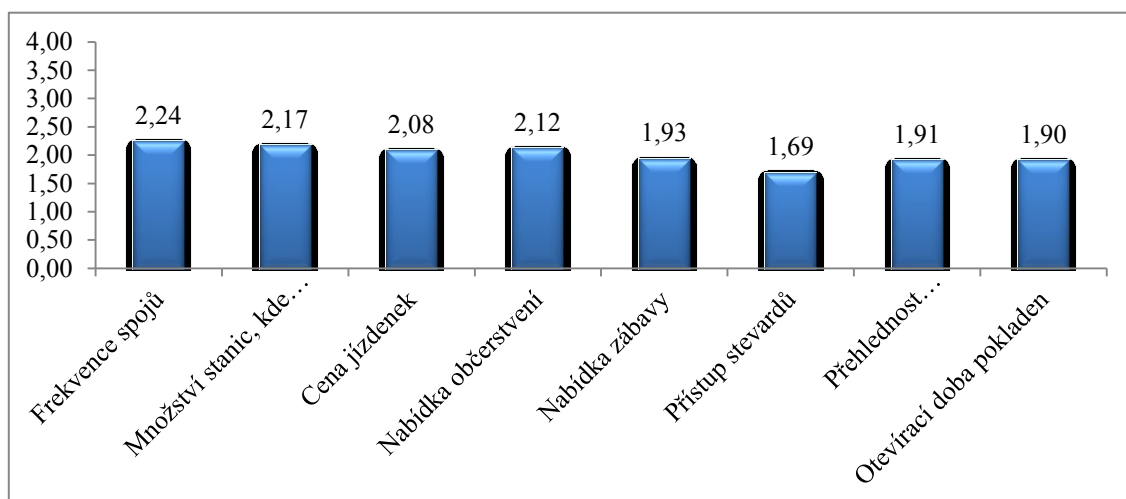
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme vidět v grafu č. 8, tak odpovědi respondentů byly přesně 50% na 50%. Rovných 195 dotazovaných z celkového počtu 390 uvedlo, že věrnostní program využívá a stejně tak zbylých 195 uvedlo, že tento program nevyužívá a nejsou tedy členy Smile Club.

***Otázky č. 9 až 16 zaměřené na úroveň spokojenosti s danými službami, které poskytuje společnost LE.***

V následujícím grafu (viz graf č. 9) můžeme vidět, jak jsou zákazníci spokojeni s danými atributy, které jim nabízí společnost LE. Čím blíže je hodnota rovna jedné, tím jsou zákazníci více spokojeni s daným atributem. Naopak čím blíže je hodnota rovna čtyřem, tím více jsou nespokojeni.

**Graf 9 - Spokojenost respondentů s danými službami**



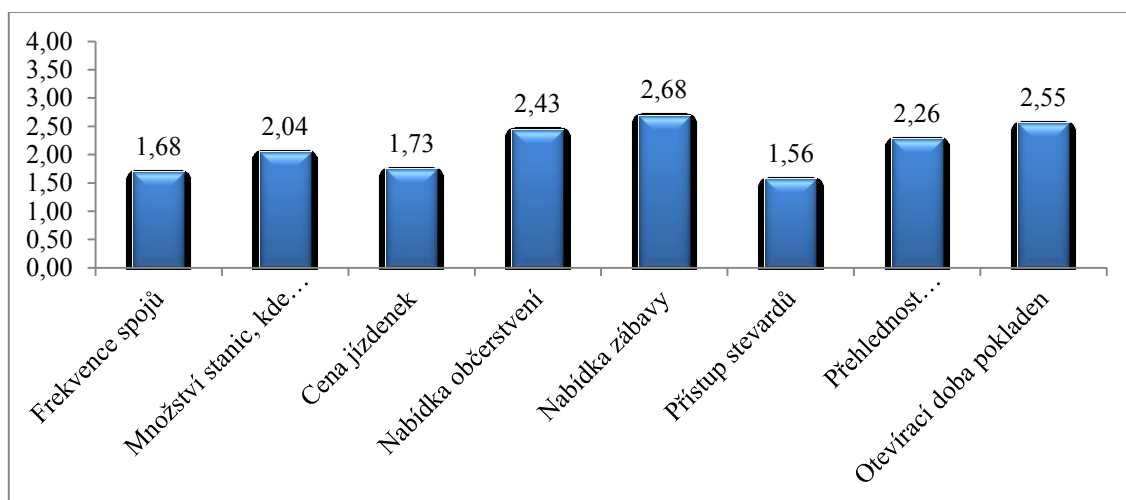
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce spokojeni jsou cestující s přístupem stevardů ve vlacích. Pod hodnotu 2 se dostaly také atributy jako je otevírací doba pokladen, přehlednost internetových stránek a rezervačního systému či nabídka zábavy. Naopak nejméně spokojeni jsou s frekvencí spojů, množstvím stanic, kde vlak zastavuje, s nabídkou občerstvení a s cenou jízdenek.

**Otázky č. 17 až 24 zaměřené na důležitost daných službami, které poskytuje společnost LE.**

U následujících otázek, zaměřených na důležitost daných atributů, které poskytuje společnost LE, je uplatněn stejný princip jako u předcházejícího grafu (viz graf č. 9), tedy že pokud je hodnota blíže jedné, je pro cestující daný atribut vysoce důležitý, naopak čím je hodnota blíže čtyřem, tím je daný atribut nedůležitý.

**Graf 10 - Důležitost daných služeb**



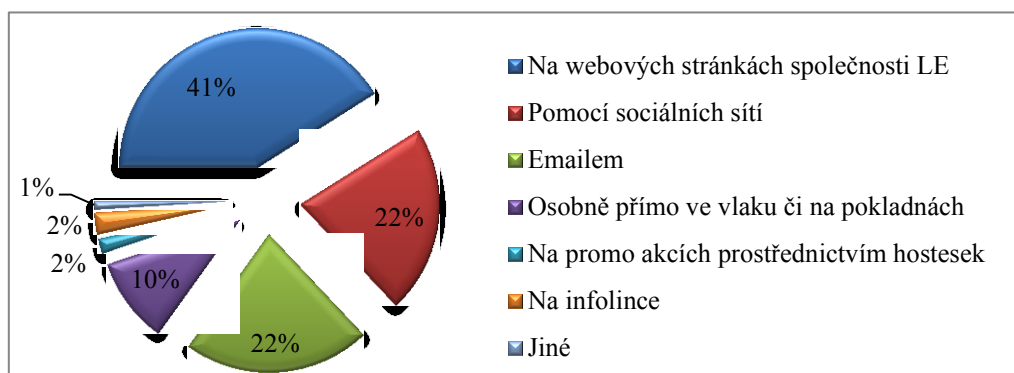
Zdroj: Vlastní zpracování

Za nejdůležitější atribut, jak je patrné z grafu č. 10, cestující považují přístup stevardů, frekvenci spojů a cenu jízdenek. Naopak za nejméně důležité atributy jsou považovány nabídka zábavy na palubě vlaků, otevírací doba pokladen, nabídka občerstvení či přehlednost internetových stránek a rezervačního systému.

**Otázka č. 25 – Jakým způsobem byste společnosti LEO Express a.s. poskytli zpětnou vazbu? Kde byste spíše dali společnosti vědět, co se Vám líbí, popřípadě nelíbí?**

U této otázky mohli respondenti zvolit maximálně dvě možnosti z nabízených sedmi. Výsledky můžeme vidět v následujícím grafu č. 25.

**Graf 11 - Struktura respondentů dle způsobu poskytnutí zpětné vazby**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že nejpočetnější skupina respondentů se přiklání k možnosti zpětné vazby pomocí webových stránek společnosti LE. Jedná se celkem o 520 respondentů, tj. 41%. Druhou nejčastěji zvolenou možností jsou sociální sítě a email, kdy sociální sítě zvolilo 277 respondentů (22%) a email 278 (22%). Osobní přístup zpětné vazby přímo ve vlaku či na pokladnách by využilo 126 cestujících, tj. 10%. Zbýlé 4% dotazovaných se přiklání k možnosti zpětné vazby prostřednictvím propagačních akcí či na infolince. V možnosti „jiné“ se objevovaly odpovědi, jako poskytnutí zpětné vazby přímo na ředitelství společnosti, či vůbec žádné poskytnutí zpětné vazby.

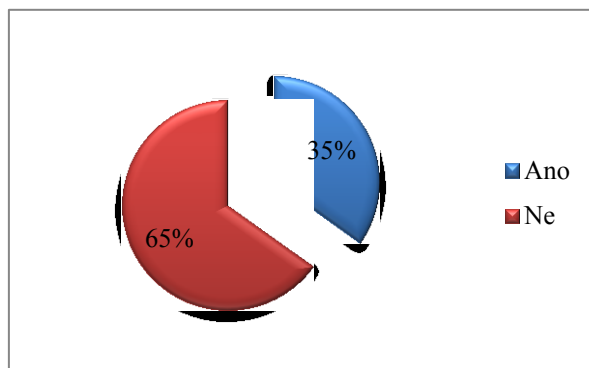
**Otázka č. 26 – Poskytli už jste někdy společnosti LEO Express a.s. zpětnou vazbu?**

Z této otázky jsme taktéž vyloučili 416 respondentů, kteří s touto společností nejezdí a zaměřili se tedy na zbylých 390. Z grafu je patrné (viz graf č. 11), že cestující příliš často zpětnou vazbu neposkytují. Pouhých 136 dotazovaných uvedlo, že zpětnou vazbu někdy



poskytli. Jedná se pouze o 35%. Zbýlých 65%, tj. 254 respondentů, naopak uvedlo, že nikdy zpětnou vazbu neposkytli.

**Graf 12 - Struktura respondentů dle již poskytnuté zpětné vazby**

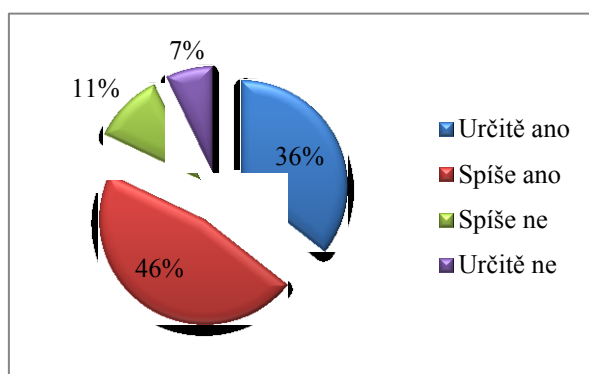


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 27 – Pokud by Vám byla nabídnuta nějaká odměna (sleva na jízdné, občerstvení,...) ze strany společnosti LEO Express a.s. za poskytnutí zpětné vazby, reagovali byste častěji?**

U této otázky jsme se snažili zjistit, zda by cestující byli ochotnější poskytovat zpětnou vazbu, pokud by byli motivováni ze strany společnosti LE nějakou odměnou. Taktéž jsme i tady vyloučili z dotazníků 416 respondentů, kteří s touto společností nikdy nejeli a uvedli možnost „nemohu posoudit“.

**Graf 13 - Struktura respondentů dle ochoty poskytnutí zpětné vazby po nabídnutí odměny**



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme vidět v grafu č. 12, tak by cestující motivovalo poskytnout zpětnou vazbu, pokud by jim byla nabídnuta nějaká odměna. Celkem 82% dotazovaných (320) by tuto možnost využilo a zpětnou vazbu by poskytli. Pouhých 18% respondentů (70) uvedlo, že by je nestimulovala ani vidina odměny a zpětnou vazbu by ani tak neposkytli.

### ***Otázka č. 28 – Co je pro Vás rozhodující při výběru dopravce?***

U této otázky měli respondenti sami vypsát, co je pro ně rozhodující, když si vybírají, s jakou společností budou cestovat vlakem.

Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že pro cestující je rozhodujícím faktorem při výběru dopravce hlavně cena a čas. Časem je zde myšleno jak doba jízdy, dochvilnost a rychlost, tak také čas odjezdu vlaku a příjezdu do cílové stanice. Dalšími často zmiňovanými faktory byly komfort a pohodlí ve vlacích, frekvence vlaků, servis na palubě vlaku či také reference od jiných cestujících. Setkat jsme se mohli také s odpověďmi jako je dostupnost vlaků či jejich návaznost.

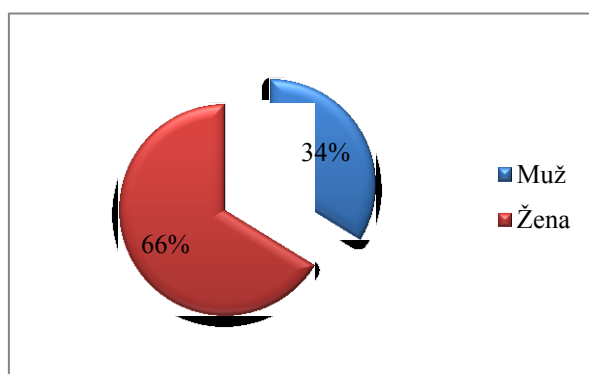
### **4.2.2. Demografické otázky**

Jak již bylo řečeno výše, v dotazníku bylo položeno respondentům celkem pět demografických otázek. Na jednotlivé odpovědi respondentů se podíváme nyní podrobněji.

### ***Otázka č. 29 – Pohlaví***

Z grafu je patrné (viz graf č. 13), že počet žen, které vyplnily dotazník, je téměř dvojnásobný oproti mužům. Celkem vyplnilo dotazník 806 respondentů v poměru 534 žen a 272 mužů. V relativním vyjádření to představuje celkem 66,3% žen a 33,7% mužů.

**Graf 14 - Struktura respondentů dle pohlaví**



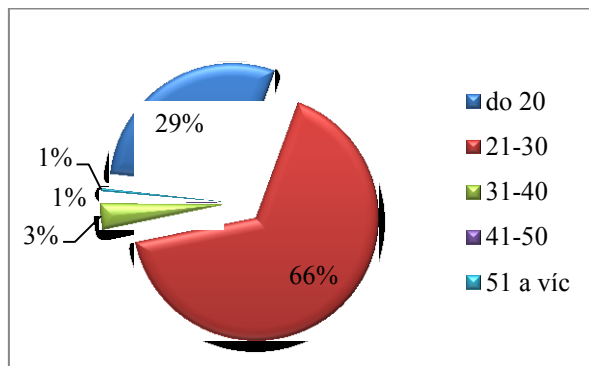
Zdroj: Vlastní zpracování

### ***Otázka č. 30 – Věk***

Jak můžeme vidět v následujícím grafu (viz graf č. 14), dotazník vyplňovali především mladší lidé ve věku do 30 let. Je to dáno především tím, že internet, a speciálně sociální sítě, využívají hlavně mladší lidé. V relativním vyjádření to představuje celkem 95% respondentů z celkového počtu 806 respondentů. Konkrétně do věku 20 let je to 29%, mezi lety 21 a 30 je

to 66 %, v rozmezí 31 až 40 let vyplnilo dotazník 3% respondentů a zbylé dvě kategorie tvoří dohromady pouze 2%.

**Graf 15 - Struktura respondentů dle věku**

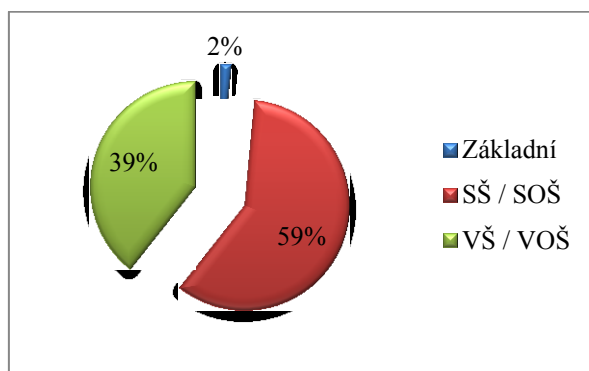


Zdroj: Vlastní zpracování

### ***Otázka č. 31 – Vzdělání***

Z následujícího grafu (viz graf č. 15) je zřejmé, že většina dotázaných má minimálně středoškolské vzdělání. Pouhých 12 respondentů (2%) má pouze základní vzdělání. Po bližším prozkoumání jsme ale zjistili, že se jedná o respondenty mladší 18 let. Celkem 477 respondentů (59%) uvedlo, že má středoškolské, či středoškolské odborné vzdělání a zbylých 317 respondentů (39%) má vzdělání vysokoškolské, popřípadě vyšší odborné.

**Graf 16 - Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání**



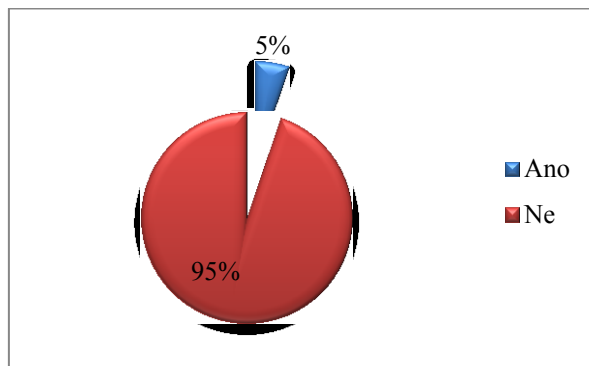
Zdroj: Vlastní zpracování

### ***Otázka č. 32 – Máte děti?***

Předposlední demografickou otázkou je otázka zaměřená na zjištění, zda respondenti mají děti a pokud ano, tak v jaké věku. Z 806 respondentů pouze 42 uvedlo, že má děti, což představuje přibližně 5%. Po detailním prozkoumání jsme zjistili, že se jedná převážně o děti

do 10 let. Zhruba polovina těchto respondentů (tj. 22) se společností LE cestuje. Naopak 95% respondentů uvedlo, že děti nemá. Je to dáno především nízkým věkem dotazovaných.

**Graf 17 - Struktura respondentů dle rodičovství**

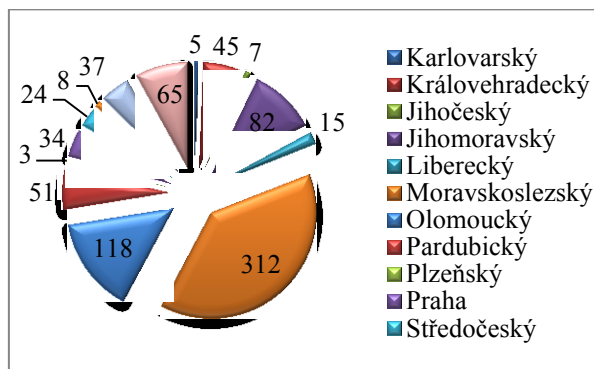


Zdroj: Vlastní zpracování

### **Otázka č. 33 – Bydliště (kraj)**

Poslední otázka dotazníku se zaměřuje na bydliště respondentů. Jak můžeme vidět v následujícím grafu (viz graf č. 17), nejvíce respondentů je z kraje Moravskoslezského, Olomouckého a Jihomoravského. Z těchto tří krajů je dohromady více jak polovina veškerých respondentů (512 respondentů, tj. 63,52%). Naopak nejméně respondentů je z kraje Plzeňského, Karlovarského, Jihočeského a Ústeckého. Tyto kraje tvoří dohromady pouhých 2,85%, tj. 23 respondentů. Zbýlých 33,63% respondentů je z kraje Královehradeckého, Libereckého, Pardubického, Středočeského a Prahy. Jedná se celkem o 271 z celkového počtu dotazovaných.

**Graf 18 - struktura respondentů dle místa bydliště**



Zdroj: Vlastní zpracování

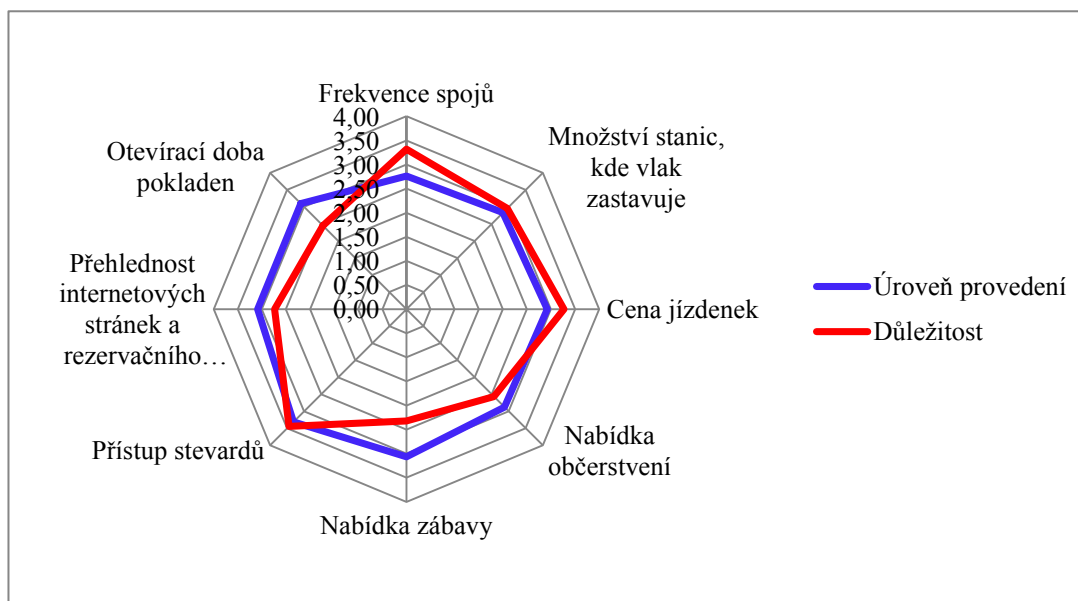
### 4.2.3 Pavučinový diagram a okno zákazníka

V této části si ještě jednou rozebereme otázku zaměřené na spokojenost a důležitost jednotlivých atributů, které poskytuje společnost LE svým zákazníkům. Jako nástroj analýzy použijeme pavučinový diagram a okno zákazníka. Nejdříve se však podíváme na pavučinový diagram.

#### Pavučinový diagram

Jak můžeme vidět v grafu č. 20, tak modrá linie znázorňuje důležitost jednotlivých atributů a červená linie úroveň provedení daného atributu. Ideální stav je, když jsou tyto dvě linie na stejné úrovni, nebo dokonce když linie provedení je nad linií důležitosti. Pokud jsou obě linie rovnocenné, znamená to, že úroveň provedení daného atributu je shodná s důležitostí, jakou zákazníci tomuto atributu přikládají. Pokud je dokonce linie úrovně provedení nad linií důležitosti, znamená to, že společnost daný atribut plní na vyšší úrovni, než považují zákazníci za důležité. V tomto případě je ale vhodné zjistit, zda se nejedná o nepodstatné služby, které společnost nabízí a zákazníci je požadují. To zjistíme následně pomocí metody okno zákazníka.

Graf 19 - Pavučinový diagram



Zdroj: Vlastní zpracování

Z pavučinového diagramu je patrné, že mezi atributy, kterým respondenti přikládají velkou důležitost, ale úroveň provedení je nižší, patří frekvence spojů, množství zastávek, kde vlak zastavuje, cena jízdenek a přístup stevardů. Co se týče přístupu stevardů, tak úroveň

provedení je téměř shodná s důležitostí. Můžeme tedy říci, že stevardi ve vlacích přistupují k cestujícím podle jejich představ. O tom koneckonců svědčí také reakce cestujících na sociálních sítích, které jsou zcela pozitivní.

Naopak atributy, které jsou plněny na vyšší úrovni, ale nejsou pro cestující až tak důležité, jsou nabídka občerstvení, nabídka zábavy, přehlednost internetových stránek a rezervačního systému a otevírací doba pokladen.

Nyní se podíváme, jak budou jednotlivé atributy zaznamenány v okně zákazníka, které nám lépe vypovídá o tom, na které oblasti je třeba se zaměřit a kde je vynakládáno zbytečné úsilí.

### **Okno zákazníka**

Jak můžeme vidět v grafu č. 19, na ose  $x$  značíme úroveň provedení, tedy spokojenost zákazníka s daným atributem, a na ose  $y$  je potom zachycena důležitost daného atributu, tedy to, jak je daný atribut pro zákazníka významný. V okně zákazníka jsou zaznamenány následující atributy:

1. Frekvence spojů,
2. Množství stanice, kde vlak zastavuje,
3. Cena jízdenek,
4. Nabídka občerstvení,
5. Nabídka zábavy,
6. Přístup stevardů,
7. Přehlednost internetových stránek a rezervačního systému,
8. Otevírací doba pokladen.

V kvadrantu A, jak již bylo zmíněno v kapitole 2.4, jsou zachyceny atributy, které zákazník požaduje, ale nejsou mu poskytnuty. Jak můžeme vidět, v tomto kvadrantu se nevyskytují žádné atributy.

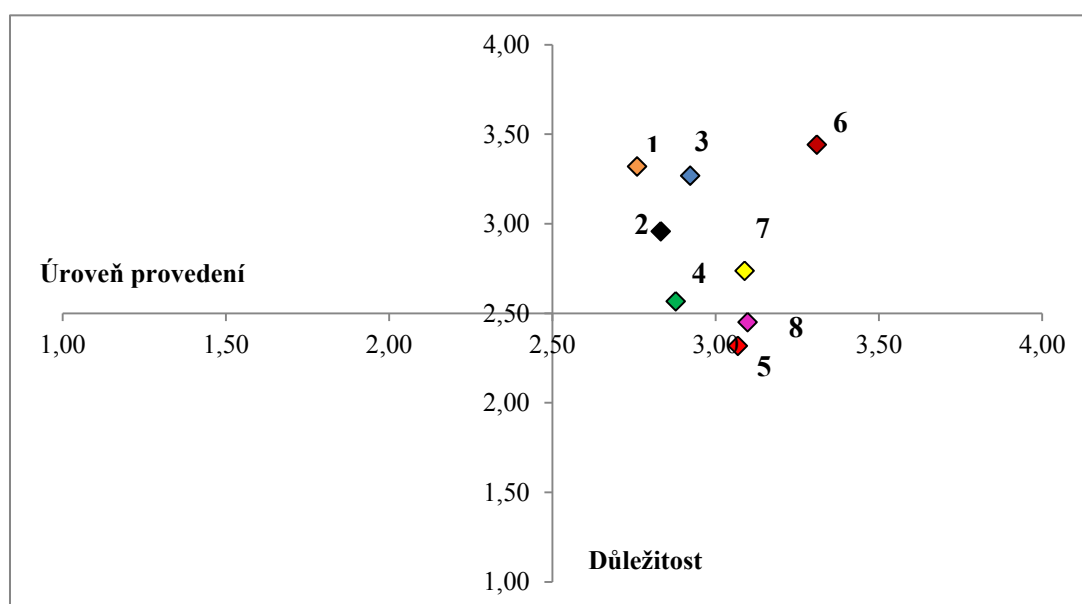
Nejvíce atributů je zaznamenáno v kvadrantu B. Jedná se o atributy jako je frekvence spojů, množství stanic, kde vlak zastavuje, cena jízdenek, nabídka občerstvení, přístup stevardů a přehlednost internetových stránek a rezervačního systému. Tento kvadrant obsahuje atributy, u kterých by společnost měla udržet stávající kvalitu.

Stejně prázdný jako kvadrant A, je také kvadrant C, který zachycuje atributy, které zákazník až tak moc nechce a nemají vliv na celkovou jeho spokojenost. Není tedy prioritou společnosti se těmito atributy zabývat.

Pouze dva atributy jsou zachyceny v kvadrantu D, kdy zákazník přece jenom dostává něco, co nemá vliv na jeho spokojenost. Jsou zde takové atributy, kterým společnost věnuje příliš velkou pozornost, i když je zákazníci nepovažují za důležité. Nejnížší důležitost je přikládána nabídce zábavy na palubě vlaků a následně otevírací době pokladen.

Nejvyšší důležitost a zároveň nejvyšší úroveň provedení můžeme vidět u atributu pod číslem 6, což je přístup stevardů.

**Graf 20 - Okno zákazníka**



Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3. Shrnutí analýzy a hlavních poznatků

K interpretaci výsledků pomocí výsečových grafů jsme použili jak absolutní, tak také relativní hodnoty. Otázky zaměřené na spokojenost a důležitost jsou vyneseny jak do sloupcových grafů, tak také do pavučinového diagramu a okna zákazníka (viz kapitola 4.2.).

Hlavním problémem, který jsme během vyplňování dotazníkového šetření mohli shledat, byl fakt, že víc jak polovina respondentů se společností LE nikdy necestovala. Jednalo se celkem o 52% respondentů z celkového počtu 806 dotázaných.

Nejčastěji respondenti uváděli, že využívají vlakovou dopravu k přepravě do škol, popřípadě na výlety a za zábavou. Nejnavštěvovanějšími městy jsou Praha, Brno, Olomouc a Ostrava. Nejvyužívanější cestovní třídou je potom druhá cestovní třída, která je u společnosti LE označena jako Economy. To je pochopitelné hlavně z důvodu, že se společností LE cestují převážně studenti, kteří preferují pohodlnou přepravu za nízkou cenu, což společnost LE jednoznačně nabízí.

Z analýzy dotazníkového šetření vyplývá, že jízdenky si nejčastěji cestující zakupují přes internet a to maximálně jeden týden předem. Jen málokdo si zakoupí jízdenku víc jak měsíc v předstihu. Z celkového počtu dotazovaných, kteří využívají k přepravě společnost LE, jich přesně polovina využívá věrnostní program Smile Club, přičemž tento program je nabízen cestujícím zcela zdarma.

U otázek zaměřených na spokojenost zákazníků vyšlo jednoznačně najevo, že nejvíce spokojeni jsou cestující s přístupem stevardů, naopak nejméně spokojeni jsou s frekvencí vlakových spojů a s množstvím stanic, kde vlak zastavuje. Na druhou stranu u otázek zaměřených na důležitost jednotlivých atributů jsme mohli shledat, že za nejdůležitější považují cestující přístup stevardů a nejméně důležité je pro cestující nabídka zábavy na palubě vlaků během jízdy a otevírací doba pokladen. To je zcela pochopitelné, neboť většina cestujících se zakupuje jízdenky přes internet.

Vzhledem k tomu, že zpětná vazba od cestujících je pro společnost důležitá, aby mohla neustále zlepšovat své služby a poskytovat tak svým zákazníkům prvotřídní služby, je třeba cestující motivovat, aby tuto zpětnou vazbu byli ochotni poskytnout. To vyšlo najevo také z dotazníkového šetření. Nejvíce se respondenti přikláněli k tomu, že by použili ke zpětné vazbě webovou stránku společnosti, sociální síť anebo email. Celkem 65% cestujících nikdy zpětnou vazbu neposkytlo, ale pokud by jim byla nabídnuta nějaká odměna či benefit, tak by zpětnou vazbu poskytlo celkem 82% respondentů.

U otázky zaměřené na rozhodující faktory při výběru dopravce bylo nejčastěji uváděno, že pro cestující je zásadním faktorem cena, čas, ale také pohodlí a komfort.



## 5. Návrhy a doporučení

Na základě výsledků z dotazníkového šetření vyšlo najevo, o co zákazníci společnosti LE stojí, co požadují, s čím jsou spokojeni a s čím spokojeni vůbec nejsou, co je pro ně důležité a naopak co za důležité nepovažují, co je pro ně rozhodující, když si vybírají dopravce, kam nejčastěji cestují, jaký zaujímají postoj k poskytování zpětné vazby či jaká věková kategorie se společností LE cestuje nejčastěji.

Na základě zjištěných výsledků bychom mohli společnost LE doporučit, aby se zaměřila na:

- rozšíření spojů po České republice,
- rozšíření spojů do zahraničních zemí,
- nabídku služeb studentům,
- služby na palubě vlaků,
- zpětné vazby od cestujících.

### 5.1. Rozšíření spojů po České Republice

Z dotazníkového šetření jasně vyšlo najevo, že Brno je třetím nejnavštěvovanějším městem po Praze a Olomouci. Jedná se také o druhé největší město v České Republice.

Pokud nemáme možnost dostat se do Brna autem, tak jednou z možností je využít vlakovou dopravu. Do tohoto města však jezdí pouze jediný vlakový spoj konkurenční společnosti České Dráhy. Lze však také využít autobusovou dopravu, kterou zajišťuje celá řada společností. Přehled spojení do Brna včetně dopravní společnosti, způsobu dopravy, doby jízdy a ceny za danou trasu můžeme vidět v následující tabulce (viz tabulka č. 7).

**Tabulka 7 - Přehled spojení do Brna**

Trasa	Společnost	Způsob dopravy	Doba jízdy	Cena
Praha – Brno	České dráhy a.s.	Vlak	2 hod. 37 min.	210 Kč
	Student Agency k.s.	Autobus	2 hod. 30 min.	210 Kč
	Gumdrop bus s.r.o.	Autobus	2 hod. 30 min.	215 Kč
	ADOTECH s.r.o.	Autobus	2 hod. 40 min.	200 Kč

Praha – Brno	SAD Zvolen a.s.	Autobus	2 hod. 25 min.	235 Kč
	TOURING BOHEMIA s.r.o.	Autobus	2 hod. 30 min.	215 Kč
	Viliam Turan TURANCAR	Autobus	2 hod. 35 min.	220 Kč
	Tourbus a.s.	Autobus	3 hod. 15 min.	150 Kč
	ČSAD Vsetín a.s.	Autobus	2 hod. 34 min.	220 Kč
	A-EXPRESS s.r.o.	Autobus	2 hod. 25 min.	220 Kč
	HORVI10 s.r.o.	Autobus	3 hod.	190 Kč
	Eurobus a.s. Košice	Autobus	2 hod. 25 min.	190 Kč
	ČSAD BUS Uherské Hradiště a.s.	Autobus	2 hod. 35 min.	180 Kč
	SAD Humenné a.s.	Autobus	2 hod. 45 min.	280 Kč
	REGA a R spol. s r.o.	Autobus	3 hod. 40 min.	/
Ostrava – Brno	České dráhy a.s.	Vlak	2 hod. 15 min.	180 Kč
	Student Agency k.s.	Autobus	2 hod. 55 min.	180 Kč
	ČSAD Tišnov s.r.o.	Autobus	3 hod. 15 min.	235 Kč
	Tourbus a.s.	Autobus	3 hod. 15 min.	208 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V obou dvou případech, jak u vlakové, tak u autobusové dopravy, se jedná o přímé spoje. Cena jízdenek je uváděna jako cena za plné jízdné bez slev a jiných výhod.

Z tabulky je patrné, že konkurovat na trase Praha – Brno může být komplikované, neboť zde jezdí celá řada společností. Doba jízdy je přibližně dvě a půl hodiny a cena za tuto trasu se pohybuje od 150 Kč do 280 Kč. Naopak na trase Ostrava – Brno je konkurence podstatně menší, kdy autobusové společnosti jsou zde pouze tři, a cena se pohybuje od 180 Kč do 235 Kč, přičemž doba jízdy je přibližně tři hodiny.

Vzhledem k tomu, že již společnost LE vlastní autobusy, se kterými jezdí například z Bohumína do polského Krakova a Katovic či rozšířila trasy do jižních Čech, kde momentálně zastavují autobusy ve městech jako je Tábor, Veselí nad Lužnicí, České Budějovice a Český Krumlov, tak by nebylo špatné uvažovat také o trase směrem na jižní Moravu a to konkrétně právě do Brna. V současné době se lze dvěma vlakovými spoji se společností LE dostat do města Staré Město u Uherského Hradiště, které je od Brna vzdáleno přibližně 70 km. Nicméně dostat se ze Starého Města u Uherského Hradiště do Brna je zase další komplikací pro cestující, kdy musí shánět jiné spoje a přeseďat. Vlakem je to další přibližně hodina a půl, popřípadě autobusem více jak hodina cesty do Brna.

Respondenti uváděli v dotazníkovém šetření také jiná města v České republice, která často navštěvují, zejména severní a západní Čechy. Tudíž by společnost LE mohla rozšířit své spoje například také do západních Čech s vidinou návštěvy lázeňského města Karlovy Vary či Mariánské Lázně. Atraktivní se v očích cestujících může zdát také oblast severních Čech, kde by společnost LE mohla nabízet cross-sell balíčky do Liberce do aquaparku či na Ještěd nebo by mohla provozovat autobusový spoj směrem do Dvora Králové do zoo. Zoo ve Dvoře Králové je jedním z nejhezčích v České Republice a proto by se spoj právě tady mohl líbit převážně rodinám s dětmi v období prázdnin.

Co se týče nákladů na rozšíření spojů po České republice, jednalo by se o náklady na pořízení nového autobusu, amortizace autobusu, dálniční poplatky a silniční daň, pojištění, zaměstnání nových pracovních sil jako jsou řidiči, popřípadě stevardky a náklady na marketing. Zavedení nového spoje by mohlo být realizováno do poloviny příštího roku, tedy do června roku 2016.

## **5.2. Rozšíření spojů do zahraničních zemí**

V dotazníkovém šetření se objevovala pouze česká města, kam cestující nejčastěji cestují, nicméně za největšího konkurenta pro společnost LE můžeme považovat Student Agency. Tato společnost nejen, že provozuje autobusovou a vlakovou dopravu na území České republiky, ale zaměřuje se právě také na zahraniční trasy. Společnost Student Agency nabízí spoje do zemí jako je Anglie, Belgie, Dánsko, Francie, Nizozemí, Itálie, Lucembursko, Maďarsko, Německo, Norsko, Polsko, Rakousko, Slovensko, Švédsko, Švýcarsko. V současné době společnost LE již nabízí spoje jak do Polského Krakova a Katovic, tak také na Slovensko na trase od Žiliny až do Košic. Musíme však brát v úvahu, že společnost LE na

trhu provozuje vlakovou dopravu teprve od roku 2012, kdežto společnost Student Agency je již na trhu 15 let.

Provozování dopravy, ať už vlakové či autobusové, do zahraničních zemí může být pro společnost LE velkým potenciálem a je tak další oblastí, kam by se společnost LE mohla ubírat. Pro začátek by bylo nejlepší zvolit nižší cíle a zaměřit se zejména na bližší zahraniční města, která jsou velice populární. Myšleno je tím převážně město Vídeň, Bratislava, Drážďany či prodloužit trasu ze Slovenska až do Maďarské Budapešti. Společnost LE by mohla například na těchto trasách nabízet dopravu na letiště, nebo na místní památky a atrakce. V zimních měsících je velice populární jezdit právě do výše zmíněných měst na vánoční trhy, které navštíví tisíce turistů ročně.

Jak můžeme vidět, tak konkurenční společnost Student Agency nabízí převážně dopravu do severní a západní Evropy. Toho také může společnost LE využít a může se zaměřit na země a oblasti, které Student Agency pokryté nemá. Například se může jednat o Španělsko, či jih Francie, Slovinsko, Chorvatsko, Estonsko, Lotyšsko, Litva, Bulharsko, Řecko a další.

Náklady na rozšíření spojů do zahraničních zemí budou vyšší, než tomu bylo u předchozího návrhu, kdy se jednalo pouze o rozšíření spojů na území České republiky, ale velmi podobné. Taktéž bude zapotřebí vynaložit náklady na pořízení nového dopravního prostředku, zahrnout do nákladů amortizaci, zaměstnání nových pracovních sil, náklady na marketing, dálniční poplatky v daných zemích, silniční daně a jiné poplatky, pojištění. Období realizace můžeme předpokládat nejpozději do poloviny roku 2016.

### **5.3. Rozšíření nabídky pro studenty**

Jak vyšlo na základě dotazníkového šetření najevo, se společnostmi LE cestují převážně studenti. Společnost LE studentům nabízí snížené jízdné. Výše slevy a druh slev poskytované studentům můžeme vidět v následující tabulce (viz tabulka č. 8). Slevu ve výši 20% v podobě Smile Club může získat každý cestující, který se zdarma registruje do tohoto věrnostního programu. Tato sleva se tedy nevztahuje pouze na studenty. Pokud cestující využije k nákupu jízdenky svou Smile Club kartu, tak dostane ještě malou plechovku Kofoly. Jiné benefity společnost LE nenabízí.

**Tabulka 8 - Studentské slevy**

<b>Druh slevy</b>	<b>Výše slevy</b>
Smile Club	20%
ISIC	10%
ISIC + Smile Club	30%
Student (15 – 26 let)	25%
Student + Smile Club	40%

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud však srovnáme konkurenčního dopravce RegioJet, tak zde cestující v rámci jízdenky dostanou balenou vodu, italskou kávu Illy, americkou kávu, jablečný mošt či čaj z čerstvé máty. To vše je cestujícím nabízeno zdarma po celou dobu jízdy. Ceny za občerstvení z palubního lístku jsou potom velice nízké.

Společnost LE by tedy studentům mohla nabídnout speciální ceny za občerstvení či nabízet ke studentské jízdence také nějaký malý snack zdarma spolu s kofolou, která je ke kartičce Smile Club. V palubním menu by se mohly objevovat speciální studentské nabídky v podobě nápoje + občerstvení + dezertu za zvýhodněné ceny. Jiným řešením může být poskytnutí vstupenky či slevy například do Malého/Velkého světa techniky v Dolní oblasti Vítkovic či jiných atrakcí za uskutečněných deset jízd. Popřípadě může společnost LE začít spolupracovat se studentskými restauracemi a nabízet tak za zakoupení studentské jízdenky kupony či slevy na konzumaci v daných restauračních zařízeních.

Období realizace tohoto návrhu můžeme odhadnout na tento rok, tedy do konce roku 2015. Co se týče nákladové stránky, tak se nejedná o příliš nákladný návrh v porovnání s předcházejícími dvěma návrhy, kdy bylo zapotřebí uvést do provozu další dopravní prostředky. Navíc externí spolupráce s jinými společnostmi může pomoci nejen společnosti LE, ale také dané společnosti či firmě, se kterou by se společnost LE rozhodla navázat spolupráci.

## **5.4. Úprava stávající nabídky služeb na palubě vlaků a její rozšíření**

Co se týče úpravy a rozšíření stávající nabídky služeb na palubě vlaků, tak tím je myšleno převážně občerstvení a zábava během jízdy. Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že nabídka zábavy není pro cestující až tak důležitá. Naopak co se týče občerstvení, tak po detailním zkoumání reakcí cestujících na sociálních sítích jsme mohli shledat, že dost lidí si na občerstvení stěžuje.

Cestující si často stěžují na to, že je jídlo pouze balené a není zde nic čerstvě připraveno. S tímto bohužel společnost LE nic udělat nemůže, neboť ve vlacích nejsou jídelní vozy. S čím však udělat něco může je úprava či dokonce rozšíření nabídky baleného občerstvení. Řešením může být průzkum či různé ankety, kde by cestující hlasovali, které jídlo by uvítali v nabídce občerstvení, o které naopak zájem příliš není a co si objednávají nejčastěji. Ankety by mohly probíhat buď písemnou formou přímo ve vlacích či by mohly být také v elektronické podobě přímo na palubním intranetu či na sociálních sítích nebo by mohly být rozesílány emailem.

Společnost LE by také mohla do občerstvení zahrnout více vegetariánských jídel. Tento životní styl je čím dál populárnější a tak je celkem k obdivu, že veškerá jídla, kromě snídaní, obsahují maso či uzeniny. Stačilo by přidat nějaké saláty či těstoviny bez masa, sýrové bagety apod.

Co se týče zábavy, která je cestujícím k dispozici během cestování, tak z dotazníkového šetření vyšlo jednoznačně najevo, že zrovna tato služba není pro cestující důležitá. Proto by se společnost LE měla spíše zaměřovat na jiné oblasti, aby se během jízdy cestující cítili pohodlněji.

Do nákladů na úpravu nabídky občerstvení můžeme zahrnout náklady na tisk nového palubního menu či náklady na dodání nového občerstvení. Můžeme předpokládat, že na zavedení nové nabídky občerstvení spolu s anketami pro cestující bude potřeba pár týdnů. Ankety a dotazníky jsou otázkou pár dní, ale zavedení nové nabídky potrvá delší dobu. Proto předpokládáme, že nová nabídka by se mohla objevit do konce října letošního roku 2015.

## 5.5. Zaměření se na zpětné vazby od cestujících

Jak již bylo napsáno hodněkrát, zpětná vazba je cenným nástrojem pro společnost, neboť právě díky zpětné vazbě se může společnost zaměřit na případné nedostatky, které cestující pocítují a snažit se tak plně vyhovět svým zákazníkům.

Jak jsme koneckonců zjistili na základě dotazníkového šetření, cestující zpětnou vazbu příliš často neposkytují. Na druhou stranu však respondenti sami uváděli, že pokud by jim byla nabídnutá nějaká odměna ze strany společnosti, tak by zpětnou vazbu poskytli. Zpětnou vazbu poskytlo pouze 35% respondentů, pokud by byli však cestující motivováni nějakým benefitem či odměnou, společnost by mohla získat až 82% zpětných vazeb.

Společnost LE by tedy cestujícím mohla nabídnout bonusy či benefity ve formě slevy na další cestu vlakem či slevu na občerstvení ve vlaku. Jednat by se mohlo o slevy buď vyjádřeny procentem, nebo by se jednalo již o konkrétní slevu (např. sleva ve výši 10 Kč na další občerstvení z palubního menu).

Jiným řešením mohou být slevy k obchodním partnerům do restauračních zařízení, nebo slevy na vstupné na různé atrakce, jako je například zoologická zahrada v Praze, Malý nebo Velký svět techniky v Ostravě v Dolní oblasti Vítkovic či sleva na vstupné do muzea voskových figurín Grévin v Praze a další.

Období realizace můžeme odhadnout již na tento rok. Tento návrh ponese náklady ve formě vyjednání různých slev, ale na druhou stranu získá společnost cenné informace o spokojenosti cestujících.

## 6. Závěr

Je snem každé společnosti, aby měla spokojené zákazníky, a je jedno, jestli se jedná o mezinárodní korporaci či sebemenší firmu. Čím je však společnost mladší, tím je pro ni těžší a těžší přetáhnout zákazníky již stávajícím a prosperujícím společností a vybudovat si tak lepší postavení na trhu. Cenným a velice účinným nástrojem pro získání zákazníků je marketing. Důležité však je, aby společnost přicházela neustále s novými nápady, přístupy, což jí umožní dosáhnout požadovaných hospodářských výsledků. Díky globalizaci se vše neskutečně rychle vyvíjí a je opravdu obtížné sledovat veškeré novinky, nicméně spokojený zákazník je vždy na prvním místě. A právě díky spokojeným zákazníkům může firma růst. Je nezbytné si zákazníky předcházet, neboť synergický efekt nepůsobí pouze u spokojených zákazníků ale také u těch nespokojených a právě u těchto je mnohem silnější.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjistit, jak jsou zákazníci, kteří využívají k vlakové přepravě společnost LEO Express a.s., spokojeni se službami, které tato společnost svým cestujícím nabízí a následně navrhnout či doporučit společnosti LEO Express a.s. případná řešení, díky kterým by společnost mohla získat více spokojených zákazníků. Dílčími cíli bylo poté zjistit, jaká věková kategorie zákazníků nejčastěji cestuje s danou společností, za jakým účelem zákazníci cestují a co je pro cestující rozhodující při výběru dopravce. Na všechny tyto otázky jsme našli odpověď díky dotazníkovému šetření, kterého se zúčastnilo celkem 806 respondentů. Lze tedy konstatovat, že odpovědi na formulované otázky, jakožto i cíl práce, byly splněny.

Diplomová práce je rozdělena celkem do šesti kapitol včetně úvodu a závěru. Ve druhé kapitole jsme se snažili přiblížit si a definovat pojmy, které s problematikou měření spokojenosti zákazníků souvisí. Jedná se o pojmy jako je marketing, služba, zákazník, spokojenost zákazníka či marketingový výzkum. Třetí kapitolou je charakteristika společnosti, kde jsme se seznámili se společností LEO Express a.s., ve které jsme problematiku spokojenosti zákazníků zkoumali. Ve čtvrté kapitole jsme si analyzovali data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření a v předposlední páté kapitole jsme se snažili společnosti LEO Express a.s. doporučit a navrhnout vhodná řešení pro zvýšení spokojenosti zákazníků.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření a porovnáním s konkurenčními společnostmi, kterými jsou především České dráhy a.s. a Student Agency k.s. jsme



společnosti LEO Express a.s. navrhli rozšíření tras po celé České Republice a následně také do zahraničních velkých měst, kterými je například Vídeň, Bratislava, Drážďany či Budapešť. Dalším návrhem bylo zaměření se na nejpočetnější skupinu cestujících, kterými jsou studenti či úpravu a rozšíření nabídky již stávajících služeb na palubě vlaků. Posledním návrhem bylo zaměření se na lepší komunikaci se zákazníky po uskutečnění jízdy prostřednictvím zpětných vazeb, neboť zpětná vazba je pro společnost cennou informací. Za tuto zpětnou vazbu by mohly být cestujícím nabízeny nějaké benefity či odměny, což je bude více motivovat k poskytnutí této zpětné vazby.

## Seznam použitých pramenů a literatury

### Monografická publikace

BLECHARZ, Pavel. *Řízení jakosti A*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-802-4814-186.

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 8071795771.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 199 s. Praxe manažera. ISBN 8072268880.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 8024703858.

GILMORE, Audrey. *Services marketing and management*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2003, 215 p. ISBN 07-619-4158-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 179 s. ISBN 80-716-9995-0.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-726-1010-4.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 9788024735276.

MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2008, 181 s. ISBN 9788024513263.

NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 159 s. Manažer. ISBN 8024713217.

PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 247 s. ISBN 80-716-9276-X.

ŘEZNÍČEK, Bohumil a Pavel ŠARADÍN. *Marketing v dopravě: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 197 s. Manažer. ISBN 80-247-0051-4.

SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 183 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada, 2003, 116 s. ISBN 8024705141.

VAŇÁK, Miloslav. *Základy marketingu*. 2., přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011, 83 s. Eupress. ISBN 978-80-7408-051-7

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

## **Elektronické dokumenty**

HENYCH, Michal. *Analýza, syntéza a management* [online] 2009, [cit. 2015-02-16].

Dostupný z: <http://blog.tcbs.cz/cs/analyza-synteza-a-management/>

MARTELLI, Alessandra. *Marketing pills: Services marketing mix made easy* [online] 2012, [cit. 2015-01-29]. Dostupný z: <http://www.mtmtranslations.com/english-blog/marketing-pills-services-marketing-mix-made-easy>

*Analýza a syntéza* [online] 2007-2013, [cit. 2015-02-16]. Dostupný z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

*Analýza a syntéza* [online] 2013, [cit. 2015-02-16]. Dostupný z: <http://psanipraci.cz/analyza-a-synteza/>

*Hrubá přidaná hodnota podle odvětví* [online] 2014 [cit. 2015-01-28]. Dostupný z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>

*Jízdní řády* [online], [cit. 2015-06-28]. Dostupné z: <http://jizdnirady.idnes.cz>

*LEO Express a.s.* [online], [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: [www.le.cz](http://www.le.cz)

*Prodej a rezervace autobusových jízdenek* [online], [cit. 2015-06-28]. Dostupné z: <https://amsbus.cz/idos>

*The Marketing Mix: Pricing Strategies* [online], [cit. 2015-01-31]. Dostupný z: <http://www.learnmarketing.net/price.htm>

*Výpis z obchodního rejstříku, LEO Express a.s.* [online], [cit. 2015-03-2]. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=381880&typ=UPLNY>

## **Ostatní**

Výroční zprávy společnosti LEO Express a.s.

Finanční informace společnosti LEO Express a.s.

## **Seznam zkratek**

LE – LEO Express a.s.

PR – Public Relations

EBITDA - Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13. 7. 2015

  
.....

Bc. Alexandra Schenková

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Kontinuum hmatatelnosti a nehmatatelnosti .....	12
Obrázek 2 - Rozšířený marketingový mix .....	14
Obrázek 3 - Marketingové přístupy k trhu z hlediska tržní diferenciacce .....	23
Obrázek 4 - Okno zákazníka .....	34
Obrázek 5 - Paprskový (pavučinový) graf .....	35

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Klasifikace služeb dle různých hledisek .....	13
Tabulka 2 - Kvalita služeb .....	24
Tabulka 3 - Výhody a nevýhody metod marketingového výzkumu .....	30
Tabulka 4 - Výsledky společnosti LE za rok 2013 .....	41
Tabulka 5 - Výsledky společnosti LE za rok 2014 .....	42
Tabulka 6 - Vývoj ekonomických ukazatelů.....	43
Tabulka 7 - Přehled spojení do Brna .....	62



## Seznam grafů

Graf 1 - Struktura respondentů dle účelu cestování vlakem .....	46
Graf 2 - Struktura respondentů dle lokality cestování.....	47
Graf 3 - Struktura respondentů dle preference cestovní třídy .....	48
Graf 4 - Struktura respondentů dle informovanosti o společnosti LE.....	49
Graf 5 - Struktura respondentů dle využívání služeb společnosti LE .....	49
Graf 6 - Struktura respondentů dle způsobu nákupu jízdenek .....	50
Graf 7 - Struktura respondentů dle doby nákupu jízdenek.....	51
Graf 8 - Struktura respondentů dle využívání věrnostního programu.....	51
Graf 9 - Spokojenost respondentů s danými službami .....	52
Graf 10 - Důležitost daných služeb .....	52
Graf 11 - Struktura respondentů dle způsobu poskytnutí zpětné vazby .....	53
Graf 12 - Struktura respondentů dle již poskytnuté zpětné vazby .....	54
Graf 13 - Struktura respondentů dle ochoty poskytnutí zpětné vazby po nabídnutí odměny ..	54
Graf 14 - Struktura respondentů dle pohlaví .....	55
Graf 15 - Struktura respondentů dle věku .....	56
Graf 16 - Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání.....	56
Graf 17 - Struktura respondentů dle rodičovství .....	57
Graf 18 - struktura respondentů dle místa bydliště .....	57
Graf 19 - Pavučinový diagram .....	58
Graf 20 - Okno zákazníka .....	60